

MICHAEL WAGNER

## **ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS EM EQUIPES AUTOGERENCIADAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Leszek Celinski

CURITIBA

2006

## RESUMO

WAGNER, Michael. **Administração de conflitos em equipes autogerenciadas**. O interesse em estudar o tema em questão é identificar os principais critérios da administração de conflitos, a serem abordados nas equipes autogerenciadas. As equipes autogerenciadas são equipes formalmente presentes nas organizações, têm sido bastante empregadas nas organizações que utilizam os modernos modelos de gestão, e são caracterizadas pelo alto grau de energização de seus membros. Sua forma de trabalho é bastante singular, pelo fato de os integrantes da equipe serem responsáveis por todo o gerenciamento de seu trabalho, desde o planejamento e execução até o controle. Logo, níveis hierárquicos superiores podem ser removidos com a implantação destas equipes. Existem portanto diversos fatores que podem gerar conflitos internos e externos a estas equipes. É feita então uma análise comparativa entre a equipe autogerenciada e outro tipo de equipe de trabalho. A comparação é feita com as equipes interfuncionais, pois estas equipes possuem muitas características presentes nas equipes de trabalho tradicionais, e têm sido empregadas em grande número nas organizações, para realização de projetos específicos. A análise entre os dois tipos de equipe ressalta as diferentes características das equipes autogerenciadas em função de outros tipos de equipe, possibilitando assim uma melhor distinção dos fatores que podem provocar conflitos nestas equipes. A equipe autogerenciada de fato necessita de atenção especial em alguns pontos, quanto comparada a outros tipos de equipe, ao solucionar problemas nestas equipes. Finalmente, são apontados os principais pontos referentes à administração de conflitos nas equipes autogerenciadas.

**Palavras-chave:** conflitos, administração de conflitos; equipes de trabalho, equipes interfuncionais, equipes autogerenciadas.

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS EM EQUIPES AUTOGERENCIADAS ....</b>	<b>11</b>
2.1	EQUIPES INTERFUNCIONAIS .....	11
2.1.1	MEMBROS DAS EQUIPES.....	11
2.1.2	CULTURA DAS EQUIPES INTERFUNCIONAIS.....	12
2.1.3	CARACTERÍSTICAS DAS EQUIPES INTERFUNCIONAIS.....	13
2.1.3.1	VELOCIDADE .....	14
2.1.3.2	SOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS .....	17
2.1.3.3	FOCO NO CLIENTE .....	18
2.1.3.4	CRIATIVIDADE .....	22
2.1.3.5	APRENDIZADO .....	23
2.1.3.6	ÚNICO PONTO DE CONTATO.....	25
2.1.4	LIDERANÇA NAS EQUIPES INTERFUNCIONAIS .....	26
2.2	EQUIPES AUTOGERENCIADAS .....	28
2.2.1	CARACTERÍSTICAS DAS EQUIPES AUTOGERENCIADAS.....	29
2.2.2	EMPOWERMENT DE INDIVÍDUOS.....	32
2.2.3	EMPOWERMENT DE EQUIPES.....	33
2.2.4	OBTENÇÃO DE PODER.....	34
2.2.5	TRANSFERÊNCIA DE RESPONSABILIDADES DA LIDERANÇA .....	35
2.2.6	LIDERANÇA NAS EQUIPES AUTOGERENCIADAS.....	36
2.2.6.1	CARACTERÍSTICAS DO LÍDER.....	37
2.3	ANÁLISE DAS DIFERENÇAS ENTRE EQUIPES INTERFUNCIONAIS E AUTOGERENCIADAS.....	40
2.3.1	COMPOSIÇÃO.....	40
2.3.2	DURAÇÃO .....	41
2.3.3	PROCESSOS.....	41
2.3.4	LIDERANÇA E GESTÃO.....	42
2.3.5	FORMAÇÃO DE EQUIPES.....	42
2.4	ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS.....	44
2.4.1	CONFLITO INTERPESSOAL.....	45
2.4.2	CONFLITO ORGANIZACIONAL .....	45
2.4.2.1	MUDANÇA.....	46
2.4.2.2	CONFLITOS ENTRE METAS E OBJETIVOS .....	46
2.4.2.3	RECURSOS LIMITADOS.....	46
2.4.2.4	EFEITO DOMINÓ.....	47
2.4.3	MÉTODOS PARA ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS .....	47
2.4.3.1	COMPETIÇÃO .....	47
2.4.3.2	ACOMODAÇÃO .....	48
2.4.3.3	AFASTAMENTO .....	48
2.4.3.4	ACORDO.....	49
2.4.3.5	COLABORAÇÃO.....	50
2.4.4	COMUNICAÇÃO PARA SOLUÇÃO DO CONFLITO.....	50
2.4.4.1	MODELO DE SEIS ETAPAS PARA SOLUÇÃO DE CONFLITOS .....	51
2.4.5	CRÍTICAS NO PONTO DE VISTA DO CONFLITO.....	52
2.4.6	ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS NA ORGANIZAÇÃO.....	53
2.4.6.1	ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS COM CHEFES .....	54

2.4.6.2	ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS COM COLEGAS .....	55
2.4.6.3	ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS COM SUBORDINADOS.....	55
2.4.7	FORMAÇÃO DE EQUIPES E A ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS ...	56
2.4.7.1	TOMADA DE DECISÃO.....	56
2.4.7.2	TRABALHO EM EQUIPE .....	57
2.4.7.3	LIDERANÇA.....	58
2.5	ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITO NAS EQUIPES INTERFUNCIONAIS E NAS EQUIPES AUTOGERENCIADAS .....	60
2.5.1	COMPOSIÇÃO.....	60
2.5.2	DURAÇÃO .....	61
2.5.3	PROCESSOS.....	62
2.5.4	LIDERANÇA E GESTÃO.....	63
2.5.5	FORMAÇÃO DE EQUIPES.....	64
2.6	FATORES DA ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS EM EQUIPES AUTOGERENCIADAS.....	65
2.6.1	META .....	65
2.6.2	METODOLOGIA DE ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS.....	65
2.6.3	AUTOGERENCIAMENTO DO TRABALHO .....	66
2.6.4	TRABALHO EM EQUIPE .....	67
2.6.5	EMPOWERMENT .....	67
2.6.6	GESTÃO DE RECURSOS .....	68
2.6.7	ELIMINAÇÃO DE NÍVEIS HIERÁRQUICOS .....	68
2.6.8	PAPEL DO LÍDER .....	69
3	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	70
4	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: DIFERENÇAS ENTRE AS ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS E ORGANIZAÇÕES COM EQUIPES AUTOGERENCIADAS .....	30
TABELA 2: PRINCIPAIS RAZÕES PARA MUDANÇA RUMO ÀS EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS .....	31

# 1 INTRODUÇÃO

O ser humano sempre precisou compartilhar objetivos e juntar forças para realizar grandes feitos e atingir metas que um indivíduo sozinho teria grandes dificuldades para alcançar, ou sequer seria capaz de fazê-lo. Este cenário mostra a necessidade das pessoas se unirem em equipes para alcançar objetivos maiores. Além disso, o panorama de desenvolvimento atual exige soluções mais complexas em todas as organizações e em suas áreas, de forma que a soma e diversidade de aptidões em equipes se tornam essenciais para o alcance das metas.

A forma como o trabalho é feito tem sofrido mudanças significativas nos últimos tempos. Produtividade, alta eficiência e foco no cliente são grandes tendências que têm marcado as empresas e o mundo dos negócios. Essas mudanças influenciam e têm mudado também a forma de estruturar e organizar as equipes nas organizações.

Logo, pode-se entender o trabalho em equipe como sendo uma estratégia através da qual o ser humano tem a possibilidade de alcançar não só seus objetivos, como também novas metas, através do aumento da eficiência do indivíduo.

Existem diferentes tipos de metas, e portanto, existem também diferentes tipos de equipes com características distintas, que as tornam mais eficazes para atingir um determinado objetivo. As equipes autogerenciadas têm sido cada vez mais utilizadas nas organizações, por terem características únicas que as tornam equipes de alto desempenho. O trabalho em equipe oferece mais vantagens do que o trabalho individual, apesar de o trabalho em equipe trazer mais dificuldades durante o dia-a-dia. Isto pode ocorrer, por exemplo, devido a diferentes pontos-de-vista que uma pessoa pode ter sobre o trabalho em equipe ou sobre a melhor maneira de se executar uma tarefa. Situações como estas podem gerar conflitos entre os integrantes, ou com outras áreas da organização.

Segundo Charles Margerison, em seu livro 'Gerência de Grupos de Trabalho', os gerentes gastam a maior parte de seu tempo no trabalho intermediando o fluxo de informações, e procurando se assegurar de que seus subordinados alcancem suas metas. Nas equipes autogerenciadas este papel de controlador da equipe não está presente, podendo gerar atritos internos à equipe.

Logo, a administração de conflitos torna-se uma ferramenta importante para o bom funcionamento das equipes autogerenciadas.

As seguintes problemáticas foram levantadas, quanto à administração de conflito nas equipes autogerenciadas:

- As equipes autogerenciadas resolvem os conflitos de forma otimizada?
- Os conflitos nas equipes autogerenciadas devem ser resolvidos de maneira diferente em relação às outras equipes de trabalho?
- A administração de conflitos deve ser revisada ao ser aplicada nas equipes autogerenciadas?

Com base nas problemáticas levantadas, surgem as seguintes hipóteses quanto à solução de conflitos nestas equipes:

- As organizações horizontais e o autogerenciamento das equipes fazem com que essas equipes sofram de maiores conflitos.
- A administração de conflitos deve ser revisada para ter um maior proveito, quando aplicada às equipes autogerenciadas.
- A correta administração de conflitos nas equipes autogerenciadas contribui para uma maior eficácia da equipe.

A administração de conflitos é uma importante ferramenta para o controle de conflitos internos e externos de organizações ou equipes de trabalho. A inexistência de conflitos é uma situação buscada pelas diversas entidades existentes, pois esta condição proporciona um ambiente de trabalho motivado e produtivo, tornando a equipe mais eficiente.

Logo, a solução rápida de conflitos é buscada por todas as equipes, sejam elas gerenciadas por um líder, ou autogerenciadas.

A administração de conflitos é, portanto, almejada também nos novos modelos de gestão de negócios, que é caracterizada pelo uso de equipes interfuncionais e autogerenciadas, entre outras. As equipes autogerenciadas possuem como principal característica o autogerenciamento do trabalho por parte dos integrantes da equipe. Para efeito de análise, faz-se importante a comparação da administração de conflito em equipes autogerenciadas com a administração de conflito em um outro tipo de equipe de trabalho. Por ser utilizada em quantidade cada vez maior, a análise será feita em comparação com as equipes interfuncionais, que possuem a principal característica de serem constituídas por profissionais com diferentes formações e aptidões.

A aplicação otimizada da administração de conflitos nas equipes autogerenciadas possui portanto grande valia nos diversos ramos de mercado existentes, bem como em corporações e organizações que possuem ou não fins lucrativos.

O objetivo geral deste trabalho é:

- Entender o funcionamento e a aplicação da administração de conflitos nas equipes autogerenciadas.

Logo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Realizar uma investigação bibliográfica sobre o funcionamento das equipes interfuncionais.
- Realizar uma investigação bibliográfica sobre o funcionamento das equipes autogerenciadas.
- Analisar as diferenças entre as equipes interfuncionais e as equipes autogerenciadas.
- Realizar uma investigação bibliográfica sobre a administração de conflitos.
- Analisar a administração de conflitos e sua utilização nas equipes interfuncionais e nas equipes autogerenciadas.



- Identificar os critérios a serem aplicados à administração de conflitos nas equipes autogerenciadas.

Este trabalho é fundamentado no fato de que:

Algumas mudanças importantes ocorreram nas relações interpessoais e hierárquicas nos últimos 30 anos. Por um longo período de tempo, as relações se deram no sentido da força, submissão, medo e obediência. Os conflitos eram administrados tomando-se como referência pessoas que possuíam o comando ou o poder de decisão graças à sua posição hierárquica. Os fatos eram apresentados a elas para que fossem julgados e uma decisão fosse tomada. Este lugar poderia ser ocupado por um chefe de família, uma pessoa mais velha, um professor ou assim por diante. Devido à maior rigidez moral e à clara diferença entre o bem e o mal, as pessoas que se encontravam em níveis hierárquicos superiores evidenciavam o certo e o errado de tal forma que dificilmente podiam ser contestados. Desta forma, em culturas passadas existia um ganhador e um perdedor em qualquer disputa que ocorresse. A tarefa do encarregado de "julgar" a causa era apenas a de, por meio do bom senso, da moral e dos bons costumes, determinar quem estaria com a razão.

O cenário que se apresenta hoje em relação ao conflito sofreu fortes alterações. A verticalidade das hierarquias se estreitou. Os conceitos de certo e errado se relativizaram. A tendência ao individualismo e a ilusão da autonomia levaram o homem a disputas que objetivam defender apenas os próprios interesses. Faz-se necessário hoje então a utilização de uma metodologia de resolução de conflito que convide cada parte envolvida a participar e a tomar para si sua parte da responsabilidade na decisão selada. Diferente da posição anterior, atualmente a busca remete ao consenso.

A metodologia para elaboração do trabalho baseia-se na pesquisa qualitativa e exploratória:

- Exploratória porque se faz necessário um conhecimento aprofundado sobre o tema, antes de serem abordados os critérios de aplicação da administração de conflitos nas equipes autogerenciadas. Serão adotados os seguintes tipos de pesquisa:

- Pesquisa bibliográfica;
- Pesquisa documental.

Com base nas informações apresentadas, o capítulo seguinte irá tratar dos assuntos abordados nos objetivos específicos, analisando a diferença entre as equipes autogerenciadas e as equipes interfuncionais, com base nas pesquisas realizadas. Será então analisada a aplicabilidade da administração de conflito nas equipes autogerenciadas.

## **2 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS EM EQUIPES AUTOGERENCIADAS**

A seguir serão abordados os temas que determinam os fatores referentes à administração de conflitos nas equipes autogerenciáveis.

### **2.1 EQUIPES INTERFUNCIONAIS**

As constantes mudanças no mundo dos negócios estão alterando a abordagem da condução dos negócios, como por exemplo a mudança do individualismo para o trabalho em equipe. Percebe-se também a troca da especialização para um enfoque generalista do trabalho. O foco das empresas tem sido a colaboração interdepartamental, ao invés de funcionários que trabalham rigidamente dentro de seus organogramas. A hierarquização se tornou antiquada, sendo substituída por organogramas em rede, que se adaptam e atuam de forma mais informal e têm o formato horizontal.

Em meio a este novo cenário observam-se as equipes interfuncionais. Estas são compostas por especialistas que trabalham com rapidez e flexibilidade, e se adequam às necessidades de mudanças do mundo dos negócios.

Glenn Parker faz uma análise sobre as principais características das equipes interfuncionais em seu livro 'O Poder das Equipes'. As características apresentadas a seguir estão baseadas em suas constatações.

#### **2.1.1 Membros das Equipes**

As equipes têm se tornado uma peça elementar nas estratégias das empresas, para que estas possam alcançar suas metas diante da grande competitividade do mundo dos negócios. As equipes interfuncionais podem ser utilizadas para o alcance de diversas metas, partindo do princípio de se unirem esforços de diversas áreas de uma organização, esforços estes que procuram alcançar uma meta comum. Uma característica muito interessante das equipes

interfuncionais são suas peças-chave: seus integrantes. Trata-se de um grupo formado por pessoas de diferentes habilidades e aptidões, de diferentes áreas da empresa. Logo, os integrantes podem ser conhecidos entre si, ou ao mesmo tempo podem nunca ter se visto antes.

Como já mencionado, pode ocorrer de os integrantes de uma equipe nunca terem se visto antes, e serem completamente desconhecidos até a primeira reunião da equipe. Estas pessoas podem inclusive trabalhar num mesmo prédio, não sendo, portanto distância o fator pelo qual elas não se conhecem. Isto, pois as equipes interfuncionais unem pessoas de diversas áreas e que nunca trabalharam juntas, sendo que irão unir seus conhecimentos, por exemplo, para a solução de um problema em um projeto específico.

Os membros de uma equipe podem ser colegas de trabalhos realizados anteriormente, e podem tanto ter afinidade maior entre eles, como podem também ter sido rivais em períodos anteriores.

### **2.1.2 Cultura das Equipes Interfuncionais**

As equipes interfuncionais são formadas por pessoas com culturas diversificadas. “Por isso, é importante compreender que, ao formar uma equipe interfuncional, você está criando um veículo organizacional altamente poderoso. Embora sem a simplicidade de uma equipe funcional composta, por exemplo, por seis engenheiros, todos se reportando ao gerente de engenharia, uma equipe interfuncional tem mais chance de concretizar o potencial daquele velho axioma: o todo é maior do que a soma de suas partes” (Glenn Parker, 1995).

No entanto, é importante ter-se em mente que não basta apenas a união de um grupo heterogêneo de pessoas, com a finalidade de executar um plano de trabalho focalizando uma meta, para ter-se uma equipe altamente eficiente. “Os grupos eficientes tendem a criar um clima ou atmosfera que atrai tanto os seus componentes quanto seu líder. Essa atmosfera se caracteriza pelo fato de que os membros têm grande confiança recíproca, e que se ajudam mutuamente nas respectivas tarefas. Isto é, eles todos se congregam, quando necessário, para auxiliar quem quer que se encontre em dificuldades, ao invés de dedicar-se exclusivamente a seu próprio trabalho” (Charles Margerison, 1975). Apenas um bom

conceito e a diversidade das pessoas não é o suficiente. De fato, é necessário que os membros da equipe percam o foco individualista para uma visão ampla, na qual não se focam mais os planos de trabalho e nas metas individuais, mas sim o objetivo de toda a equipe, sendo todo o sucesso ou fracasso responsabilidade e mérito de toda a equipe, e, portanto, também de todos os integrantes dela.

O líder de uma equipe interfuncional deve persistir numa meta objetiva e clara para a equipe. Deve também focar num plano de trabalho, a fim de que a meta seja alcançada. Por ser um trabalho em equipe, a meta final só será alcançada com o suporte de todos os integrantes da equipe. O gerente da equipe deve trabalhar para obter este suporte, para que outras pessoas envolvidas com o projeto apóiem a equipe. Segundo Margerison, “o papel do gerente deve ser o de reunir as pessoas para o reconhecimento de objetivos comuns e para determinar o melhor meio de atingi-los. Evidentemente, às vezes haverá divergências entre as pessoas sobre os fins, assim como sobre os meios. A tarefa do gerente é usar sua capacidade de relacionamento interpessoal de modo a permitir ao grupo manifestar seus pontos de vista e, ao mesmo tempo, contar com um grupo coeso sobre o qual atuar.” O reconhecimento da equipe também se torna um fator motivador que alavanca o desempenho da equipe.

### **2.1.3 Características das Equipes Interfuncionais**

Muitas das características das equipes interfuncionais podem encontradas em outros tipos de equipe. No entanto, as peculiaridades na organização de uma equipe interfuncional maximizam estas características, tornando-as em vantagens competitivas destas equipes. Segundo Glenn Parker, em seu livro ‘O Poder das Equipes’, as equipes interfuncionais oferecem seis importantes vantagens às organizações que implementam e administram estas equipes com sucesso:

- *Velocidade:* As equipes interfuncionais reduzem o tempo necessário para a realização de afazeres, especialmente no processo de desenvolvimento de produtos e soluções.

- *Complexidade:* As equipes interfuncionais aumentam a capacidade de uma empresa, de solucionar problemas complexos.
- *Enfoque no cliente:* As equipes interfuncionais enfocam os recursos disponíveis na empresa para satisfazer as necessidades do cliente.
- *Criatividade:* A união de pessoas com diversos tipos de experiência e perfis em uma equipe aumenta a capacidade criativa de uma empresa.
- *Aprendizagem organizacional:* Comparando-se com membros que não participam de equipes interfuncionais, os membros de equipes interfuncionais têm facilidade para desenvolver novas habilidades técnicas e profissionais, saber mais a respeito de outras disciplinas e aprender a trabalhar com pessoas que tenham estilos de trabalho e perfis culturais diferentes.
- *Ponto único de contato:* As equipes interfuncionais possibilitam um trabalho em equipe mais eficaz, através da identificação de um único lugar ao qual recorrer em busca de informações e decisões relativas a um projeto ou cliente.

A seguir será abordada cada uma das vantagens oferecidas pelas equipes interfuncionais.

### **2.1.3.1 Velocidade**

Entenda-se por velocidade a capacidade de realizar atividades com maior rapidez. Nos mercados altamente competitivos o tempo é um fator de grande importância, e é controlado e gerenciado com empenho nas empresas que atuam nestes mercados. Logo, o fator velocidade é uma característica muito importante para o sucesso destas empresas. Quanto menor for o tempo para se colocar um produto no mercado, maior será a diferenciação deste produto. Um lançamento antes da concorrência é uma questão bastante almejada pelas empresas, que também procuram atender a seus clientes no menor tempo possível.

Em meio a este cenário dinâmico, sabe-se que “no desenvolvimento de produtos, as equipes interfuncionais são essenciais para reduzir o tempo gasto no

ciclo de desenvolvimento, ou o que hoje é chamado de *tempo de comercialização* ou *tempo de cotação*” (Glenn Parker, 1995). Isto ocorre ao se substituir um desenvolvimento seriado por um desenvolvimento paralelo. O atraso de alguns meses para lançar um produto pode reduzir fortemente os lucros brutos da empresa. Segundo Parker, antigamente, o processo de desenvolvimento era similar a uma corrida de revezamento, sendo o trabalho concluído representado figurativamente pelo bastão. Quando as pessoas que desempenhavam uma determinada função concluíam a sua parte no trabalho, passavam-na ao grupo seguinte. Esse grupo, por sua vez, fazia a sua parte e a repassava a outro, e assim por diante.

As etapas de desenvolvimento seriado são abolidas com as equipes interfuncionais, que possibilitam que o trabalho seja realizado paralelamente. O uso destas equipes também possibilita diversas reduções de custo e evita atrasos que adiavam o término do trabalho.

O trabalho isolado de um departamento pode fazer com que este reúna informações e características que sejam importantes para ele, mas que não sejam necessárias e importantes para outros departamentos da empresa, e também para o cliente. O trabalho isolado pode conduzir a erros que precisam ser corrigidos antes do lançamento de um produto. Logo, a atividade de isolada desenvolvimento pode adiar o lançamento de um produto no mercado. Por suas características e pelo seu método de trabalho paralelo com as outras unidades de uma empresa, as equipes interfuncionais podem identificar divergências na fase inicial de qualquer processo, podendo estes problemas ser corrigidos sem maiores conseqüências à empresa, às equipes e ao produto.

É importante ressaltar a importância da comunicação entre os membros da equipe. Conforme Charles Margerison, “o grupo de trabalho eficiente caracteriza-se por uma sólida intercomunicação pessoal. E isto quer dizer mais do que meramente preencher o mínimo de comunicações formais exigidas para manter a organização em funcionamento. Alguns gerentes são da opinião que os subordinados só devem saber o necessário para que cumpram suas obrigações. O que querem dizer com isto é que informação é sinônimo de poder e que guardando para si próprios o máximo de conhecimento, aumentam seu poder, mas não percebem que assim perdem contato efetivo com seu grupo de trabalho, assim como a cooperação deste.” Enfim, é necessário que haja uma comunicação franca e aberta entre os integrantes da equipe, tanto sobre o trabalho quanto sobre o relacionamento

interpessoal, sendo este um grande passo para que conflitos sejam evitados na equipe.

Glenn Parker aponta um exemplo de aplicação das equipes interfuncionais para redução do tempo de desenvolvimento, na Building Controls Division da Honeywell. Ao planejar interfuncionalmente as especificações dos produtos, são necessárias menos alterações nas especificações do produto. Isto exige menos esforços de retrabalho sobre o produto, sendo que através destas atividades as equipes interfuncionais desta empresa foram responsáveis pela redução de 50% do tempo de desenvolvimento de produtos.

De um modo geral, as equipes interfuncionais da Building Controls Division da Honeywell são responsáveis pela:

- Redução de 50% no tempo de desenvolvimento de produtos.
- Redução dos custos do produto de 5 a 10%.
- Fabricação de 97,6% dos produtos livres de defeitos.
- Melhora do desempenho dos novos produtos no mercado.
- Oferta de produtos que atendam às necessidades do cliente.

Outro exemplo citado no livro 'O Poder das Equipes', de Glenn Parker, é uma história de sucesso da aplicação de equipes interfuncionais na Cincinnati Milacron. Esta empresa é um fabricante tradicional de máquinas, e implementou uma equipe interfuncional com o intuito de desenvolver uma nova máquina de moldagem por injeção plástica, com um custo inferior, e que tivesse funcionalidades adicionais. Ao invés do projeto ter sido feito pelo departamento de engenharia, e depois repassado para as demais áreas, todos os departamentos ligados ao projeto participaram do processo de desenvolvimento através de uma equipe. As metas foram claramente apresentadas no início do trabalho: a máquina deveria concorrer com as importadas reduzindo os custos em 40%, sendo que a máquina deve apresentar mais funcionalidades. Tudo isto sendo que o período de desenvolvimento deveria ser reduzido de dois para um ano. Como resultado, o ciclo de tempo foi reduzido para 270 dias e novas metas de custo e qualidade foram alcançadas. A máquina teve um



excelente volume de vendas. Tanto que no primeiro ano de produção, foi registrado um volume de vendas duas e meia vezes maior para as novas máquinas, em comparação com o que foi registrado no melhor ano de vendas do modelo anterior.

As equipes interfuncionais agilizam o processo de desenvolvimento quando a meta é bastante clara. Outro fator importante é que as equipes devem ter o domínio e tratar de todas as funções relevantes para a realização do trabalho, envolvendo ao mesmo tempo os parceiros que possuem alguma relação com o trabalho.

### **2.1.3.2 Solução de Problemas Complexos**

O fato das equipes interfuncionais terem um maior alcance nas outras áreas da empresa faz com que essas equipes tenham maior facilidade para a solução de problemas complexos, já que normalmente os problemas não estão limitados somente a uma função.

O papel do gerente tem grande importância nesta questão, sendo que “normalmente o supervisor ou gerente de linha é tido como representante da alta administração. Sem dúvida, ele atua como tal, mas também como representante de seu próprio grupo de trabalho. É neste sentido que os gerentes são pessoas colocadas no meio de grupos que se inter-relacionam, tentando manter um equilíbrio dentro do qual ambos os lados possam exercer suas atividades.” (Charles Margerison, 1975).

Ao mesmo tempo, um indivíduo não desenvolve mais sozinho uma determinada solução, pois as aplicações se tornaram bastante vastas e os produtos, mais complexos em todos os mercados, e uma pessoa sozinha não pode ter a capacidade de desenvolver uma solução completa. Somado a isso, “a equipe interfuncional oferece a estrutura adequada para reunir cientistas e engenheiros com diferentes perfis e habilidades diversas, com o objetivo de solucionar problemas de negócios complexos, projetar um novo sistema, desenvolver um novo produto ou reorganizar a empresa.” (Glenn Parker, 1995) A aproximação de pessoas de diferentes setores da empresa com habilidades diferentes significa que os resultados do produto serão mais criativos.

Parker comenta um caso prático na Ford Motor Company. No antigo sistema da organização, não ocorria nenhuma interação entre a equipe que desenvolvia o

interior do carro com o grupo que era responsável pelo projeto do exterior do automóvel. Uma executiva da Ford chamada Mimi Vandermolen visualizou no carro chamado Probe um problema a ser resolvido, pois o projeto deveria agradar tanto a homens e mulheres. Foi então criada uma equipe para desenvolvimento do veículo, que tivesse esta visão do mercado-alvo, sendo que essa equipe era responsável pelo desenvolvimento tanto do interior como também do exterior do carro. Vandermolen comenta que o uso de equipes interfuncionais tanto no desenvolvimento interno como externo dos automóveis permite uma correção prematura de erros, pois um eventual problema na parte externa do carro pode interferir no desenvolvimento da parte interna. Uma equipe unificada que atua em todas as partes do veículo elimina estes problemas e dificuldades, promovendo harmonia no processo de desenvolvimento. O resultado final da aplicação da equipe interfuncional foi um veículo melhor do que o planejado, com uma redução de 20% sobre o custo do projeto.

Para que a equipe interfuncional tenha um funcionamento otimizado na solução de problemas complexos, é importante que o gerente tenha uma visão ampla e criativa, o que ajuda para a solução dos problemas. Nota-se que o papel do gerente “deve ser o de facilitar a consecução dos objetivos do grupo, quer em termos de recompensa, quer em termos de recursos ou mesmo de realização das tarefas. O papel do gerente consiste em identificar os objetivos e auxiliar o grupo a atingi-los, estruturando a situação de trabalho para produzir os acordos de trabalho mais convenientes” (Charles Margerison, 1975). Além disso, é necessário que os integrantes da equipe tenham liberdade para expressar as suas opiniões, e que ao mesmo tempo a equipe esteja aberta para ouvir os outros colegas.

### **2.1.3.3 Foco no Cliente**

O cliente é a razão da existência das corporações, e da mesma forma, o cliente interno e externo é também o motivo pelo qual as equipes exercem suas atividades. Denota-se portanto uma grande importância no fato da equipe direcionar seu trabalho em razão do cliente.

A satisfação do cliente está diretamente ligada à qualidade, sendo que “à medida que as empresas no mundo inteiro embarcam no trem da qualidade,

estamos vendo o ressurgimento do trabalho em equipe como uma estratégia concreta de negócios. Toda iniciativa séria relativa à qualidade é um esforço baseado em equipe. E todo vencedor do Prêmio da Qualidade Malcolm Baldrige fez das equipes uma parte integrante do processo da qualidade. Aliás, um trabalho em equipe eficaz é um dos critérios do Baldrige. E em melhoria da qualidade, as equipes interfuncionais são vistas como uma ferramenta importante, principalmente quando o produto ou serviço abrange várias funções” (Glenn Parker, 1995). Percebe-se portanto a importância da utilização das equipes interfuncionais no processo da garantia da qualidade, e conseqüentemente, na satisfação dos clientes.

Cada produto ou solução possui suas características, e muitas delas necessitam de uma grande quantidade de informações e processos voltados à qualidade, sendo que um só departamento normalmente não é capaz de conter todas as informações necessárias. É necessário, portanto, o uso de equipes interfuncionais para se trabalhar e promover melhorias na área da qualidade, para a análise de fatores redutores de erros ou medidas corretivas.

Diversas organizações utilizam as equipes interfuncionais para aprimoramentos na qualidade de suas soluções, produtos ou serviços; “afinal, é a discussão da qualidade que produz a base para o crescimento. Se a qualidade é para ser aumentada, um ponto-chave de início é assegurar que você tenha um trabalho de equipe de qualidade” (Charles Margerison & Dick McCann, 1996). Dentre estas organizações podemos citar os órgãos públicos, escolas e pequenas e grandes empresas.

Parker comenta um exemplo no qual o vice-presidente de qualidade e educação empresarial da StorageTek, Donald Stratton, afirma que, com o apoio de um vasto programa de treinamento, as equipes interfuncionais se tornaram uma peça essencial para a melhoria da qualidade da corporação, gerando uma reviravolta da empresa. A exemplo das mudanças, a equipe interfuncional responsável pela metrologia foi vencedora do Chairman's Quality Award 1992. Isto se deu através de recomendações que geraram grandes vantagens à empresa, como por exemplo a redução de 350 para 50 séries de testes, além da diminuição do intervalo de testes, de 28 para 3 dias. O resultado mensurado foi uma economia de U\$500.000 à StorageTek.

Inicialmente pode-se pensar que a burocracia de um órgão público não é compatível uma metodologia de qualidade otimizada, e imagina-se muito menos uma equipe interfuncional trabalhando num órgão público, atuando com outras equipes e pessoas que não fazem parte de seu departamento. Fato é, que vários órgãos públicos utilizam as equipes interfuncionais a fim de otimizar o atendimento e a prestação de serviço.

Segundo Parker, as equipes interfuncionais são normalmente aplicadas à área de qualidade com o intuito de gerar economia financeira, sendo que esta é na verdade um efeito natural do trabalho destas equipes. Existem ainda os benefícios a longo prazo, proporcionados pelas equipes interfuncionais, que podem ser mais fortes e prestigiosos do que os benefícios visíveis a curto prazo. Um destes benefícios é o aprendizado que é obtido durante a realização de um trabalho. O aprendizado nas equipes interfuncionais não é um fator tão concreto quanto um resultado que é obtido rapidamente, mas é muito importante.

Pelo fato da equipe interfuncional estar ligada a diversos departamentos e grupos, os integrantes da equipe podem ter uma boa noção de como o seu trabalho afeta o trabalho feito nos outros departamentos. Ao mesmo tempo, quando o trabalho da equipe é bem aceito pelas outras áreas, isso aumenta a confiança de cada integrante da equipe.

#### ***2.1.3.3.1 Equipe Interfuncional em Vendas***

A aplicação das equipes interfuncionais na área de vendas trouxe inúmeras vantagens e se mostrou extremamente eficiente, apesar de ser um processo um tanto quanto radical. Isto, pois apesar de trabalharem num mesmo grupo de vendas, os funcionários de vendas são bastante individualistas na grande maioria das empresas.

A maioria das empresas não oferece somente uma, mas sim várias soluções diferentes. Os clientes têm reclamado da falta de sinergia e união entre as diferentes áreas de vendas, pois existem vendedores diferentes para cada tipo de produto, e várias vezes estes vendedores nem sequer se conhecem, deixando de oferecer uma solução realmente vantajosa para o cliente. Este é um cenário típico no qual se

passou então a utilizar as equipes interfuncionais, a fim de promover um processo de vendas otimizado, que ofereça vantagens reais e concretas ao cliente.

A exigência por parte dos clientes é que os seus fornecedores proporcionem interface e processos coordenados, oferecendo preços reduzidos, um único ponto de contato, eficiência no atendimento, e que evidencie ter ciência de suas atividades.

Estas exigências dos clientes indicam novamente, por suas características, a possibilidade de se utilizar as equipes interfuncionais para vendas, com uma abordagem de administração de contas para diferentes clientes. A abordagem de contas é muito importante, e apresenta excelentes resultados. Ao mesmo tempo, é importante que seja aplicado um critério de seleção dos clientes, no qual poucos clientes são responsáveis por um grande volume de pedidos. Este critério é conhecido pela regra de 80 por 20 – 80% dos negócios são gerados por 20% dos clientes.

O objetivo é que haja uma estratégia para cada cliente, na qual os principais vendedores de cada linha de produto estejam presentes. Assim como em todas as equipes interfuncionais, deve haver consenso no plano e nas metas, tendo a equipe liberdade suficiente para pôr as estratégias em prática. Pode ser que o plano gere um aumento de receita para toda a empresa, em detrimento do aumento de vendas de uma determinada linha de produtos, mas havendo a diminuição nas vendas de outra linha. O objetivo da equipe é promover o aumento de vendas da empresa em geral, e a equipe deve trabalhar focada neste alvo. Esta abordagem de vendas provavelmente dará certo, a partir do momento que a empresa se preocupar não apenas em realizar vendas, mas sim em criar um relacionamento com o cliente.

Um exemplo comentado por Parker é o da Black and Decker, no qual a empresa tem utilizado as equipes interfuncionais para gerenciar as vendas para seus maiores clientes. A empresa desenvolveu uma estratégia na qual foram criadas contas específicas para atender a clientes em expansão, como por exemplo as cadeias Wal-Mart e Home Depot. Nessas contas há um diretor que supervisiona uma equipe interfuncional, formada por vendedores, pessoal da área de marketing e forecast de vendas, entre outros. Houveram casos nos quais a equipe criou pacotes promocionais para cada cliente, sendo que esta iniciativa aumentou em quase 40% as vendas de seus clientes.

As pequenas empresas também podem usufruir das equipes interfuncionais para a realização de vendas, através da participação dos funcionários principais de cada área, com o intuito de otimizar o atendimento ao cliente e alavancar as vendas.

A equipe interfuncional deve sempre ter uma clara compreensão do cliente e suas necessidades. É bastante interessante envolver o cliente nas atividades realizadas para ele, seja com uma comunicação apropriada, ou até como um membro da equipe. Pelo fato de os vendedores tenderem a trabalhar de forma bastante independente, é importante que a colaboração seja incentivada, como por exemplo na forma de cursos para o inter-relacionamento dos integrantes da equipe e na melhoria dos processos.

#### **2.1.3.4 Criatividade**

As equipes interfuncionais estão baseadas numa grande diversidade de pessoas com diferentes características, personalidades, habilidades e valores culturais. Ainda engrandecendo esta característica, afirmou-se: “John Smale diz que precisamos recorrer a uma variedade de pessoas diferentes com forças diferentes para que a equipe seja forte como um todo. No entanto, não basta simplesmente ser multidisciplinar, a equipe precisa ser também de múltiplas preferências. Isso é típico das equipes bem-sucedidas nas empresas de high-tech. As equipes de alto desempenho são as multidisciplinares, de múltiplas preferências” (Charles Margerison & Dick McCann, 1996). A diversidade pode ser difícil de ser administrada, mas ao mesmo tempo as possibilidades de surgirem novas idéias são maiores neste tipo de equipe.

Segundo Parker, em todas as corporações existe uma organização informal paralela à burocracia formal. Esta organização informal é às vezes chamada de organização emergente ou organização adaptativa. As características positivas da organização informal estão presentes nas equipes interfuncionais, pois estas equipes possibilitam que os membros utilizem a expressão criativa para se comunicarem. As equipes interfuncionais servem de base para o desenvolvimento da inovação por parte da empresa, além de estimular as pessoas criativas através da oportunidade de uso do raciocínio e aprendizado interpessoal. A necessidade

constante de inovação de certos mercados faz com que as empresas imersas neste meio utilizem bastante as equipes interfuncionais.

Glenn Parker comenta um exemplo da Motorola, apontando-a como uma empresa que utiliza as equipes interfuncionais como um veículo para a solução criativa de problemas em todos os níveis da companhia. A Motorola utiliza um grupo de trabalhadores distribuídos ao redor do mundo, que gerenciam os estoques dos grupos automotivo e industrial. Este grupo de empregados com formação escolar básica gera uma economia anual da ordem de 2,4 milhões de dólares, ao empregar técnicas elementares de engenharia industrial na análise de estoque, reduzindo os tempos médios de fornecimento de sete para quatro semanas.

O estímulo da criatividade nas equipes interfuncionais proporciona muitas vantagens à empresa e no desenvolvimento de projetos. Este fator pode ser obtido a partir do apoio por parte da cultura organizacional, para a solução de problemas de maneira informal. Neste processo sempre haverá um risco envolvido, e esta possibilidade deve ser reconhecida, e também incentivada.

### **2.1.3.5 Aprendizado**

A equipe interfuncional possui uma característica de comunidade de aprendizagem, que é poucas vezes enfatizada. Isto, pois o foco é normalmente colocado em resultados financeiros, e não tanto em benefícios mais amenos, ao contrário dos itens anteriormente analisados, que geram lucro à empresa.

Grande parte do aprendizado que ocorre nas equipes interfuncionais acontece de maneira informal, como resultado do trabalho e interação entre as pessoas envolvidas nos trabalhos. Estas diversas pessoas envolvidas nas equipes possuem habilidades e conhecimento que são compartilhados entre os membros das equipes. Outra oportunidade de aprendizado são as reuniões de equipe, onde são feitas apresentações de propostas e são expostas situações que estão relacionadas com o trabalho da equipe, e portanto agregam conhecimento aos integrantes do grupo.

Ainda sobre o aprendizado, “as equipes interfuncionais geralmente são envolvidas naquilo que chamarei de treinamento técnico formal. Existem dois tipos de treinamento técnico: (1) Toda a equipe aprende as ferramentas e técnicas

necessárias para realizar o trabalho da equipe e (2) os membros da equipe adquirem cada um as habilidades e os conhecimentos de outras funções ligadas à equipe. Uma ramificação do treinamento individual é o treinamento multifuncional, no qual os membros da equipe treinam individualmente uns aos outros em suas habilidades e conhecimentos específicos da função” (Glenn Parker, 1995).

Segue uma breve explanação sobre os dois tipos de aprendizados mencionados.

#### ***2.1.3.5.1 Aprendizagem em Equipe***

O aprendizado em equipe pode ser feito na forma de cursos e treinamentos, no qual uma equipe é instruída ao mesmo tempo a lidar com um novo fator que envolve o trabalho. Um exemplo disto pode ser o de uma equipe de engenharia, que precisa aprender novas ferramentas que a auxiliem no processo de desenvolvimento de produtos. Ao mesmo tempo, as reuniões da equipe também podem ser um bom meio de promover a aprendizagem dos integrantes da equipe, já que nelas podem haver períodos no qual são transmitidas informações referentes aos projetos nos quais a equipe está envolvida. Este treinamento pode ser inclusive dado por integrantes da equipe, que têm conhecimento na área abordada.

#### ***2.1.3.5.2 Aprendizagem Individual***

Os membros de equipes interfuncionais que atuam em setores produtivos obtêm vantagem especial ao receber treinamento de diversas funções. Isto, pois com este treinamento os integrantes da equipe estão aptos a prestar suporte nas diversas áreas do processo. Este aprendizado pode ocorrer com os integrantes da própria equipe, sendo que todos os membros passam a ter conhecimento das diversas atividades que seus colegas de equipe exercem, ou o treinamento pode também ser dado por supervisores da fábrica. Para que os integrantes das equipes entendam a comunicação interpessoal como sendo uma necessidade primordial, podem ser feitos *workshops* que tratem deste assunto, visto que cada integrante possui um estilo próprio de se relacionar com os integrantes da equipe. É também importante que os membros utilizem a equipe como um meio para aprender a tratar



cada colega, devido às diferentes características culturais presentes numa equipe. Na visão de Margerison e McCann, “é o grupo e o *feedback* pessoal que podem fazer a diferença em discussões sobre como uma equipe deve se organizar. Trabalhar com dados é melhor que qualquer um adivinhando e trocando preconceitos pessoais. Cada vez mais as equipes estão usando instrumentos para aumentar seus aconselhamentos antes de impulsionar e organizar”.

Portanto, é importante que as equipes ofereçam a aprendizagem necessária para eliminar barreiras entre os membros que não se conhecem até um primeiro projeto. Além disso, todos os integrantes da equipe devem ter um pleno conhecimento das atividades que seus colegas exercem, sendo tudo isto feito através de um aprendizado informal.

#### **2.1.3.6 Único Ponto de Contato**

Devido a sua estrutura, geralmente é difícil saber a que pessoa recorrer numa equipe funcional para se obter informações. Os projetos realizados por equipes funcionais normalmente são feitos seriadamente, e devido à complexidade, é difícil ter uma visão geral de todo o projeto. Sob este enfoque, falta um procedimento que coordene todo trabalho e alinhe os esforços em função de uma meta. As estruturas matriciais tentam a utilizar pessoas com a única tarefa de integrar as diferentes equipes envolvidas no projeto, melhorando a comunicação entre os envolvidos.

As equipes interfuncionais garantem um único ponto de contato para as áreas da empresa que estão relacionadas com o trabalho realizado pela equipe. A estrutura e o processo de funcionamento destas equipes fazem com que os integrantes tirem o foco de organogramas e áreas departamentais, e passam a dar mais atenção ao plano de trabalho e às metas da equipe.

Devido a essa característica, as equipes interfuncionais são bastante empregadas na indústria automobilística. Glenn Parker comenta um exemplo da Chrysler. A empresa utiliza as equipes interfuncionais, tornando-as responsáveis pela introdução de um automóvel no mercado com custos otimizados, no momento correto e com características otimizadas e atrativas ao mercado. A composição destas equipes é normalmente dada por engenheiros, supervisores do processo

produtivo e equipe de marketing, podendo algumas vezes o fornecedor também estar envolvido na equipe. Estas equipes são bastante eficientes, pois reduziram o tempo de comercialização em até doze meses, além de melhorar a qualidade dos veículos.

As equipes interfuncionais podem ser utilizadas para fazerem inúmeras atividades, desde o desenvolvimento de uma nova solução para modernizar a visão do futuro corporativo até a criação do planejamento de uma reunião anual de uma determinada área da empresa. Assim, qualquer funcionário da empresa que queira dar uma sugestão referente à organização da reunião sabe a quem se dirigir. Os integrantes da equipe funcionam também como um ponto de conexão para outros grupos de trabalho, trocando informações sobre o trabalho que está sendo realizado pela equipe.

Ainda, “se o grupo de trabalho se vê em constante competição com a administração, nenhuma das partes lucrará com a situação. O primeiro passo é estabelecer um clima de confiança recíproca e permitir ao grupo de trabalho uma certa autonomia nas suas atividades. (Charles Margerison, 1975). Um trabalho em equipe bem-sucedido é consequência de apoio por parte da alta diretoria na tomada de decisões e na forma de recursos. Além disso, é necessário que haja uma meta concreta e desafiadora, reconhecimento da equipe, treinamento de relacionamento interpessoal, e uma mistura saudável de integrantes com diversas características culturais, e de formação e aptidões diferenciadas. É também muito importante que a equipe interfuncional tenha autoridade para tomar decisões, a fim de atingir as metas que lhe são dadas.

#### **2.1.4 Liderança nas Equipes Interfuncionais**

Os líderes de equipes interfuncionais devem ser visionários, compartilhar responsabilidades, e devem energizar a equipe. Devido à característica heterogênea dos integrantes destas equipes, os líderes devem ser capazes de exercer um gerenciamento otimizado de pessoas.

Devido à aplicação das equipes interfuncionais em projetos e desenvolvimento de soluções, é importante que o líder tenha um bom conhecimento técnico sobre todas as áreas envolvidas no projeto. Pelo fato de uma equipe

interfuncional poder ser composta de pessoas de áreas diferentes, é importante ressaltar que a função de líder normalmente não será realizada com a mesma autoridade da liderança de uma equipe tradicional.

Logo, a função de líder será exercida sobre pessoas de diferentes áreas e aptidões, que podem ter pouca experiência com equipes interfuncionais, e que podem ter conflitos anteriores com membros da mesma equipe interfuncional, tendo a responsabilidade para que a equipe atinja as metas, mesmo com menor nível de autoridade sobre os integrantes. A alta administração da organização não precisará investir muito tempo para determinar as metas do líder da equipe, já que é o próprio líder quem as determina.

As técnicas de administração de equipes são suficientes para o gerenciamento de uma equipe interfuncional, quando o líder se torna autoridade sobre a equipe, tendo em vista que as metas da equipe são sempre claras e bem definidas.

## **2.2 EQUIPES AUTOGERENCIADAS**

As equipes autogerenciadas são estruturas formais e de funcionamento permanente. A principal característica destas equipes é que cada integrante tem a responsabilidade de gerir a si mesmo e o seu trabalho. Dando ênfase a esta característica, percebe-se que cada pessoa não é somente responsável pela realização de seu trabalho, mas também pelo planejamento e controle. Efetivamente, também fazem parte das atividades a tomada de decisões sobre os processos e sobre todas as questões referentes à execução do trabalho, tornando-se também responsável pela solução de problemas. Como consequência disto, as responsabilidades são divididas entre os membros da equipe.

Confirmando isso, Glenn Parker afirma que “o empowerment descreve uma questão fundamental para as equipes. As equipes mais eficazes e felizes são totalmente autogerenciáveis... Uma equipe autogerenciável é aquela que tem responsabilidade e autoridade para cumprir a sua missão; ela exerce a propriedade e o controle sobre a sua tarefa e o seu processo.” (1995)

O autogerenciamento de equipes é uma peça-chave para as estratégias das organizações. Apesar disso, as equipes autogerenciadas não podem ser aplicadas a todas as atividades, mas sim somente para trabalhos que exijam um perfil correspondente à atuação e resultados característicos destas equipes.

A eficiência da equipe autogerenciada é sustentada a partir da idéia de que cada integrante de uma equipe sabe melhor como realizar suas tarefas, e, portanto, como melhorar e otimizar a realização das mesmas. Ainda, quando a pessoa se sente realmente dona e a única responsável pelo trabalho, haverá maior empenho para que suas atividades exerçam um resultado positivo para toda a organização.

As equipes autogerenciadas podem ser definidas como um grupo de pessoas que são responsáveis pela execução de um trabalho ou de um segmento de trabalho, tanto para um cliente interno como para um cliente externo. Os integrantes desta equipe realizam o trabalho em conjunto, a fim de otimizar processos, resolver problemas e gerenciar o planejamento e execução de suas atividades. Observa-se, portanto, que o foco não está somente no trabalho efetuado, mas sim também no indivíduo que realiza o trabalho, justificando portanto o termo “autogerenciamento”.

### **2.2.1 Características das Equipes Autogerenciadas**

Certas características dão bastante destaque para as equipes autogerenciáveis e as diferenciam de outros tipos de equipes. Estas equipes são mais concretas e permanentes, quando comparadas às equipes que são criadas por um período de tempo determinado, pois não são criadas para um trabalho específico, como por exemplo, o desenvolvimento de um produto, ou um projeto ou solução específica e com término programado.

As equipes autogerenciáveis são responsáveis pela realização de um trabalho. Na área de produção, estas equipes podem ser responsáveis, por exemplo, pelo planejamento, estoque e produção de uma linha de produtos. Na área de serviços, a responsabilidade pode ser de uma determinada região geográfica. Isto dá à equipe a impressão de ser proprietária do trabalho.

A competência de dividir funções de liderança entre seus integrantes é uma das grandes características atribuídas às equipes autogerenciadas. Além disso, estas equipes executam, planejam e controlam seu trabalho, e com isso podem também realizar melhorias nos processos. Isso possibilita que as equipes autogerenciadas determinem seus objetivos e controlem seu trabalho, a fim de alcançá-los. O trabalho e os resultados da equipe podem também ser medidos, analisados e discutidos entre os membros do grupo.

Estas equipes coordenam suas atividades com os outros departamentos, além de executarem a própria gestão de orçamentos e custos, sendo também responsáveis por solicitar treinamentos aos integrantes da equipe, assim que o necessitarem. O autogerenciamento engloba também a responsabilidade pela providência de substitutos para os integrantes da equipe, além da disciplina dos membros da equipe.

Wellins, Byham e Wilson sintetizaram no livro 'Equipes Zapp! (Empowered Teams)' uma tabela que apresenta as principais diferenças entre as organizações tradicionais e aquelas que utilizam equipes autogerenciadas. A tabela 1 apresenta esta síntese.

Diferenças entre as organizações tradicionais e organizações que utilizam equipes autogerenciadas		
Elemento	Organizações tradicionais	Equipes autogerenciadas
Estrutura organizacional	Estratificada / individual	Plana / em equipe
Conteúdo da função	Tarefa única específica	Processo integral / tarefas múltiplas
Papel da administração	Direto / controle	Treinar / facilitar
Liderança	<i>Top-down</i>	Compartilhada com a equipe
Fluxo de informações	Controlado / limitado	Aberto / compartilhado
Reconhecimento	Individual / por antigüidade	Baseado na equipe / baseado em aptidões
Processo de trabalho	Gerentes planejam, controlam, melhoram	Equipes planejam, controlam, melhoram

**Tabela 1: Diferenças entre as organizações tradicionais e organizações com equipes autogerenciadas**

A utilização de equipes autogerenciadas faz com que os colaboradores passem de papéis passivos para um envolvimento ativo em função de seus trabalhos. Este comportamento de maior envolvimento no trabalho ocorre a partir do momento em que cada integrante têm autoridade sobre suas atividades e as gerencia, num espírito de cooperação que ultrapassa o que normalmente é visto nas equipes de trabalho.

Ainda sobre este assunto, Parker afirma que as equipes autogerenciadas “são altamente concentradas na tarefa do grupo e têm o compromisso de trabalhar com afinco para gerar um produto de qualidade. Como os membros das equipes se dedicam a elas em tempo integral, a sua energia se concentra na tarefa da equipe” (Glenn Parker, 1995).

As equipes autogerenciáveis são um poderoso meio de alcançar os objetivos corporativos. As empresas que atuam na prestação de serviços utilizam estas equipes para aumentar a eficiência, por serem equipes flexíveis de trabalho, e ao mesmo tempo autodisciplinadas e com diversas habilidades. Paralelamente, os

integrantes das equipes têm a vantagem de trabalhar em grupos nos quais podem participar ativamente e receber novas aptidões em meio a este ambiente, sentindo-se valorizados pela equipe e pela empresa.

A tabela 2 apresenta os dados obtidos numa pesquisa de opinião apresentada por Wellins, Byham e Wilson. Nesta pesquisa, diversos gerentes seniores foram consultados quanto às principais razões pelos quais as empresas rumam para a implementação de equipes autogerenciadas.

<b>Principais razões para mudança rumo às equipes autogerenciáveis</b>	
<b>Razão</b>	<b>Entrevistados (%)</b>
Qualidade	38
Produtividade	22
Custos operacionais reduzidos	17
Realização no trabalho	12
Reestruturação	5
Outros	6

**Tabela 2: Principais razões para mudança rumo às equipes autogerenciáveis**

Os fatores qualidade e produtividade, vistos como os principais fatores para a utilização de equipes autogerenciadas, são normalmente otimizados com o passar do tempo, devido ao contínuo trabalho das equipes em busca de aprimoramentos. Logo, se destacam nestes fatores duas importantes características das equipes autogerenciadas. Primeiramente, estas equipes têm duração permanente, servindo portanto como base à melhoria contínua nos processos e nos índices de qualidade, ao contrário das equipes com duração pré-determinada. Em segundo lugar, as equipes autogerenciadas dão aos integrantes um forte sentido de propriedade do trabalho. Desta maneira os colaboradores depositam maior empenho para a solução de problemas e na otimização de soluções, produtos e serviços, melhorando portanto a qualidade e a produtividade.

A redução de custos é uma medida importante para que as corporações continuem sendo competitivas no mercado de trabalho. Existem diversas maneiras de se obter estas reduções. Uma delas é a redução do quadro de funcionários, e em especial pessoas de nível gerencial. As equipes autogerenciadas possibilitam a

redução de níveis hierárquicos de supervisores e administração intermediária, de modo que com menos gerentes a responsabilidade da tomada de decisão cai sobre os níveis inferiores. Wellins, Byham e Wilson comentam que antigamente as indústrias automobilísticas norte-americanas costumavam ter dez ou mais níveis hierárquicos. Porém, a atual competição no mercado automobilístico exigiu que estas empresas passassem a dirigir as fábricas com quatro a cinco níveis.

Os integrantes das equipes têm buscado a autonomia na execução do trabalho e o aumento de responsabilidade, que são fatores presentes numa equipe autogerenciada. A maioria dos funcionários quer ter liberdade para definir o modo de realizar o seu trabalho; tanto que critérios como realização profissional, desafios e participação na tomada de decisão são vistos como sendo mais importantes do que uma elevada remuneração.

### 2.2.2 Empowerment de Indivíduos

Uma equipe autogerenciada funciona baseada na energização (ou empowerment) de seus integrantes. As pessoas são energizadas quando elas têm a possibilidade de assumir mais responsabilidades, podendo assim utilizar as suas habilidades e também aprender novas aptidões e aplicá-las no trabalho.

O livro *Equipes Zapp!* apresenta uma definição completa do significado do empowerment.

*“Power (poder) significa “controle, autoridade, domínio”. O prefixo em- significa “investir” ou “cobrir com”. O processo de empowerment, então, é transferir autoridade e responsabilidade. No sentido que utilizamos aqui, o empowerment ocorre quando o poder vai para os colaboradores, que passam, então, a ter a sensação de propriedade e controle sobre suas tarefas.*

*Os indivíduos investidos de poderes, energizados, zappeados, (empowered) sabem que suas tarefas lhes pertencem. Com direito de opinar sobre o modo de execução das coisas, as pessoas se sentem mais responsáveis. Sentindo-se responsáveis, elas demonstram mais iniciativa, produzem mais e “curtem” mais o trabalho” (Wellins, Byham e Wilson, 1994).*

É necessário que os colaboradores de uma empresa tenham um forte foco na melhoria contínua, a fim de que as empresas continuem competitivas no mercado de trabalho. O empowerment de colaboradores é uma peça essencial para a melhoria



contínua, tendo em vista que o integrante da equipe adquire um sentido de propriedade de seu trabalho.

A energização do indivíduo pode ser proveniente de diversos fatores, sendo normalmente gerada através da aquisição de valores organizacionais e ações de liderança. Ao mesmo tempo, a pessoa deve ter conhecimento da estrutura organizacional de sua função. Ao realizar-se uma correta gestão de pessoas, com reconhecimento e treinamentos corretamente distribuídos, promove-se portanto o empowerment do indivíduo, sendo que a empresa tem como retorno um maior índice de qualidade, produtividade e prestação otimizada de serviço ao cliente, através de ações de melhoria contínua.

Dependendo do cargo não existe limite para o nível de empowerment que um colaborador pode receber. A quantidade de energização é ligada ao grau de responsabilidade que o cargo exige. Em cargos administrativos, por exemplo, o grau de empowerment é diretamente proporcional ao nível de responsabilidade que o trabalho exige.

No entanto, esta regra não é válida para todas as atividades exercidas numa empresa, como por exemplo em cargos mais simples, como o de operadores de máquinas e atendentes em organizações nos ramos de manufatura e serviços. Primeiramente, os funcionários podem evoluir na empresa e adquirir atividades auxiliares àquelas previamente determinadas, sendo portanto energizadas. No entanto, chegará uma hora em que os funcionários não poderão somar mais atividades às suas tarefas diárias, sendo que a partir deste momento o nível de energização não irá mais sofrer alteração, enquanto que o grau de responsabilidade pode aumentar.

### **2.2.3 Empowerment de Equipes**

A energização de indivíduos pode ser um processo complicado quando, por exemplo, o colaborador não possuir muita autonomia em seu trabalho. É neste ponto que passa a atuar a energização de equipes de trabalho. A grande vantagem deste processo é que a tarefa que caía sobre um indivíduo passa a ser responsabilidade de todos os membros da equipe, através do empowerment de todo o grupo de trabalho. Este empowerment pode ser ainda maior se a equipe tiver plena liberdade

de tomar decisões em relação a seu funcionamento, como por exemplo, a otimização da comunicação interpessoal, etc.

Logo, no momento em que o empowerment de um indivíduo se nivelar, não aumentando mais em relação ao nível de responsabilidade, a energização de equipes torna-se uma solução bastante eficaz. Isto, pois no momento em que uma equipe assume uma maior quantidade de responsabilidades e compartilha os deveres e as realizações, esta equipe pode atingir novos níveis de empowerment que ultrapassam o maior nível que um indivíduo poderia alcançar.

Parker comenta ainda que nem todas as equipes possuem o mesmo grau de autogerenciamento. “É útil ver o empowerment de equipes interfuncionais em uma escala. Na prática, as equipes podem ter diferentes graus de autoridade em suas operações do dia-a-dia.” (Glenn Parker, 1995)

#### **2.2.4 Obtenção de Poder**

Uma equipe autogerenciada assume responsabilidades com o passar do tempo, sendo que muitas dessas responsabilidades fazem parte do trabalho de gerentes e chefes de departamentos, em organizações tradicionais.

Uma equipe nova possui um baixo nível de empowerment, e com isso possui poucas responsabilidades além de seu trabalho corriqueiro. Logo, muitas das responsabilidades que giram em torno da equipe ainda estão sob o comando do gerente, chefe ou líder da equipe. Equipes autogerenciadas com maior existência possuem uma quantidade muito maior de responsabilidades, incluindo funções gerenciais e de supervisão. Esta transferência de responsabilidade, no entanto, nunca é total, pois mesmo em equipes altamente autogerenciadas ainda existe uma pessoa no papel de líder. Mesmo assim, equipes com alto tempo de vivência podem executar tarefas como compra de máquinas e contratação de integrantes para a própria equipe; atividades estas que são feitas por gerentes em organizações tradicionais.

Não existe uma seqüência fixa para delegação de atividades às equipes, à medida que estas amadurecem. A função e o perfil da equipe irão determinar a seqüência na qual as responsabilidades mais complexas serão repassadas à equipe.

O aumento do empowerment é ligado também aos atributos dos trabalhos realizados pela equipe. Equipes mais novas exercem funções de execução de trabalhos, e quando se desenvolvem, passam por atividades de coordenação do trabalho, até que passem a exercer funções de liderança, como suporte e controle da equipe. Percebe-se portanto que o autogerenciamento é fruto da evolução da equipe, ao passo que os integrantes da equipe se adaptam às novas responsabilidades.

Na opinião de Parker, uma equipe autogerenciada é “um grupo de pessoas que toma decisões relativas a seu próprio trabalho sem ouvir ninguém. Entretanto, é importante entender que as equipes passam a essa posição com o decorrer do tempo. Isso não ocorre um belo dia, quando você, de repente, se vê “investido de empowerment”... a transferência da autoridade para decisões ocorre com o tempo. Aliás, uma equipe pode levar até dezoito meses para alcançar esse estágio de pleno empowerment” (Glenn Parker, 1995).

É importante destacar que o autogerenciamento não está presente somente em fases avançadas da equipe, quando atingem um número máximo de responsabilidades. Ao contrário, o autogerenciamento está presente desde o início da existência da mesma, no entanto em níveis mais reduzidos, que crescem com o passar do tempo.

### **2.2.5 Transferência de Responsabilidades da Liderança**

Conforme citado anteriormente, as responsabilidades são transferidas gradativamente da liderança às equipes autogerenciadas e aos seus integrantes, de modo que as responsabilidades sobre a liderança continuam se fazendo presentes durante a existência da equipe. Comenta-se ainda que “as transferências de responsabilidade não ocorrem da noite para o dia. Aliás, a maioria das organizações falam em um período de dois a cinco anos para que se desenvolvam as equipes totalmente autogerenciáveis. Algumas dessas empresas utilizam especificamente o termo “jornada” para simbolizar o processo de fazer uma longa viagem” (Wellins, Byham e Wilson, 1994). As equipes precisam provar que são capazes de tratar de assuntos mais complexos, para que então recebam responsabilidades mais difíceis

da liderança. Existem responsabilidades que demoram bastante até que sejam transferidas à equipe, como por exemplo, a administração do orçamento.

Na maioria das equipes autogerenciadas, certas tarefas são compartilhadas pelas equipes e seus líderes. Esta afirmação é interessante, quando se considera que o termo “autogerenciamento” pode levar a se pensar que uma empresa baseada nestas equipes não terá liderança. Na verdade, o compartilhamento ocorre porque durante a transição para as equipes autogerenciadas, algumas atividades de maior complexidade ainda ficam sob responsabilidade dos líderes em fases iniciais de empowerment. Logo, as fases iniciais de energização exigem a orientação de supervisores e gerentes. Com o amadurecimento da equipe os níveis de compartilhamento caem.

### **2.2.6 Liderança nas Equipes Autogerenciadas**

O papel do líder não desaparece com as equipes autogerenciadas. De fato, a maioria das equipes autogerenciadas possui um líder na equipe. Este líder é normalmente um integrante da equipe, e não externo à mesma, e possui competência para coordenar o funcionamento da equipe. Logo, sendo o líder um integrante da equipe, este deve executar suas tarefas usuais, e, além disso, executar a função de liderança.

As funções da liderança numa equipe autogerenciável são normalmente as de ser um canal de comunicação entre a equipe e as outras áreas da empresa, coordenação do funcionamento da equipe e treinamento dos integrantes, entre outros. Além disso, uma função importante é a de trabalhar como facilitador para as questões internas à equipe, otimizando a divisão de responsabilidades entre os integrantes. O líder da equipe autogerenciada pode ser permanente, ou os integrantes podem criar uma rotatividade do papel de liderança, sendo que cada colaborador assume este papel por um período determinado.

Pode também acontecer de uma equipe autogerenciável ter um líder externo ao grupo. Este tipo de cargo normalmente exerce liderança sobre um grande número de colaboradores. Wellins, Byham e Wilson citam um caso da AT&T Operator Services, em Virginia, onde um líder exercia controle sobre 12 colaboradores, aproximadamente. Com o passar do tempo, a média passou para a razão de um

líder para cada setenta e dois membros. Com o amadurecimento das equipes, é comum que um líder seja responsável por seis ou mais equipes.

A maioria das empresas reduz o número de gerentes de seu quadro de colaboradores ao empregarem as equipes autogerenciadas, ficando satisfeitas com o resultado. No entanto, isto não significa que o número de membros nas equipes autogerenciadas tenha sido o mesmo, ou diminuído. Não se pode esperar que os integrantes da equipe assumam responsabilidades adicionais ao trabalho regular, e ainda mantenham a carga horária anterior. A partir deste cenário, observa-se que o número de gerentes pode diminuir, mas isto normalmente acarreta no aumento do número de integrantes de uma equipe. Deve-se portanto controlar se o aumento de responsabilidade para integrantes de uma equipe não os está sobrecarregando.

O papel dos gerentes das equipes autogerenciadas pode sofrer mudanças drásticas, quando as responsabilidades são transferidas para os integrantes das equipes. Estas mudanças podem gerar reações inusitadas nos gerentes, como resistência, temor, dúvida e até ira, devido à transição difícil. Isto, porque está enraizado na cultura organizacional de que o papel importante na empresa é o dos gerentes e líderes, e não dos colaboradores que realizam grande parte do trabalho. Resta portanto a questão, de que atribuições os líderes terão no momento em que as equipes começarem a se autogerenciar.

### **2.2.6.1 Características do Líder**

O líder das equipes autogerenciadas deve ensinar os integrantes da equipe a liderarem e a se autogerenciarem, e deve exercer a função de administrador, treinador e de conselheiro da equipe.

Wellins, Byham e Wilson (1994) realizaram uma análise para determinar as dimensões (habilidades, conhecimentos e motivações) necessárias para uma liderança eficaz. Primeiramente, deve-se considerar que o foco da atividade de um líder está dentro da equipe, sendo que um integrante da equipe pode estar exercendo esta função de liderança, revezando com outros colegas em períodos pré-determinados. Por outro lado, o líder do grupo exerce atividades de liderança de

fora da equipe. Ao passo que as equipes se tornam cada vez mais autogerenciadas, o líder do grupo assume novas atividades, ampliando seu raio de ação dentro da empresa, tomando responsabilidade sobre outras áreas e cargos gerenciais. As dimensões do líder de grupo podem variar em importância, ou podem ser substituídas à medida que as equipes aumentam seu grau de autogerenciamento. Segue relação das dimensões do líder de grupo:

- Capacidade de aprender;
- Capacidade de identificação do problema;
- Comunicação;
- Delegação de autoridade e responsabilidade;
- Desenvolvimento da aptidão organizacional
- Acompanhamento;
- Liderança individual - influência;
- Monitoração de informações;
- Iniciativa;
- Planejamento dos negócios;
- Colaboração;
- Julgamento - solução de problemas;
- Maximização de desempenho;
- Correspondência às exigências de liderança;
- Motivação para energizar os outros;
- Planejamento operacional;
- Compatibilidade de valores pessoais com os valores da organização;

- Bom relacionamento;
- Padrões de trabalho.

## **2.3 ANÁLISE DAS DIFERENÇAS ENTRE EQUIPES INTERFUNCIONAIS E AUTOGERENCIADAS**

Este capítulo visa analisar as principais diferenças entre os dois tipos de equipes pesquisados nos capítulos anteriores. As duas equipes estudadas são equipes de trabalho. No entanto, as equipes interfuncionais e as equipes autogerenciadas possuem características diferentes, que fazem com que as organizações as apliquem em diferentes situações, e normalmente com finalidades diferentes.

Para a análise das principais diferenças entre os dois tipos de equipe, devem-se observar os diferentes fatores que distinguem estas equipes.

### **2.3.1 Composição**

*Equipes interfuncionais* - As equipes interfuncionais possuem a característica singular de serem compostas por pessoas de diversas áreas, que se inter-relacionam e trabalham a fim de cumprir um determinado objeto. Logo, os integrantes de uma equipe interfuncional podem ser membros de diferentes grupos de trabalho, que se unem em uma equipe para o desenvolvimento de um projeto que necessite de conhecimentos de diversas áreas. Estas pessoas normalmente possuem formações acadêmicas, habilidades e culturas diferentes. Esta diversidade é responsável pelo desenvolvimento de idéias e soluções bastante criativas, que ajudarão a equipe a atingir a meta.

*Equipes autogerenciadas* - Ao contrário das equipes interfuncionais, que são compostas por indivíduos de diferentes áreas, a equipe autogerenciada é composta por integrantes que, conforme a organização formal, estão alocados numa mesma equipe. Ainda, os membros de equipes autogerenciadas podem ter uma mesma formação, e desenvolvem um trabalho em conjunto, sobre o qual dividem a responsabilidade para o atingimento das metas.



### 2.3.2 Duração

*Equipes interfuncionais* - As equipes interfuncionais são formadas com o propósito de realizarem um projeto específico. Este projeto pode ser tanto o desenvolvimento de um produto ou de uma solução, um projeto de vendas para melhorar a comunicação com o cliente ou alavancar as vendas, uma iniciativa de melhoria da qualidade, etc. Logo, a equipe interfuncional nasce a partir do momento em que uma necessidade é percebida e a equipe é gerada. Esta equipe irá existir até o momento em que o projeto for concluído em sua totalidade, e as metas e resultados foram mensurados e aprovados. As equipes interfuncionais normalmente não aparecem nos organogramas formais.

*Equipes autogerenciadas* - As equipes autogerenciadas são em sua essência permanentes, e, ao contrário das equipes interfuncionais, elas constam nos organogramas formais das organizações. O foco das equipes autogerenciadas não está colocado somente em um projeto, mas sim na execução de atividades e programas constantes, que são executados por todo o grupo.

### 2.3.3 Processos

*Equipes interfuncionais* - O trabalho realizado pelas equipes interfuncionais é normalmente efetuado com base em processos pré-definidos para o funcionamento da equipe e realização das atividades. Os procedimentos são criados no momento em que as equipes são idealizadas, de modo que os integrantes não possuem autoridade para alterá-los conforme julgarem mais conveniente, sendo que esta necessidade deve ser encaminhada ao gestor da equipe, que poderá agir para implementar a melhoria.

*Equipes autogerenciadas* - Os integrantes das equipes autogerenciadas são responsáveis pela gestão de seu próprio trabalho, definindo e planejando assim os melhores processos e controles a fim de se certificarem que suas atividades estão sendo realizadas da maneira mais otimizada possível. Logo, a equipe autogerenciada é composta por colaboradores que possuem autoridade para a

tomada de decisão referente aos processos e execução das atividades, sendo responsáveis pela solução de problemas e o atingimento das metas.

#### **2.3.4 Liderança e Gestão**

*Equipes interfuncionais* - Apesar da dificuldade de gerir pessoas que estão organizacionalmente alocadas em diversas áreas, e que já estão subordinadas a uma gerência, as equipes interfuncionais possuem um líder ou gestor das equipes, que é responsável pelo desempenho da equipe e pelo atingimento da meta. Ou seja, além do gestor de sua área, cada integrante ainda deverá estar subordinado a um líder de projeto no qual está envolvido. Este líder de projeto deverá ter todo o conhecimento técnico necessário para a supervisão do projeto.

*Equipes autogerenciadas* - Os integrantes das equipes autogerenciadas são responsáveis pela determinação conjunta de metas, e dos meios para atingi-las. São portanto responsáveis pelo seu autogerenciamento, e pelo gerenciamento de seu trabalho. Logo, não há um forte papel de gestor presente nas equipes autogerenciadas. De fato, existe um papel de líder, que atua de maneira mais intensa nas fases iniciais da equipe, enquanto esta ainda possui um menor nível de autogerenciamento. Este líder normalmente é um integrante da equipe, que realiza suas atividades corriqueiras como membro da equipe, mas que possui competência para coordenar a equipe. Com o passar do tempo, o líder passa a ter um papel de canal de comunicação da equipe com as outras áreas da empresa ou organização.

#### **2.3.5 Formação de Equipes**

*Equipes interfuncionais* - O gestor da equipe interfuncional será responsável pelo planejamento e formação da equipe, e deve se certificar de que existem recursos suficientes disponíveis para que a equipe atinja a meta. A formação de uma equipe interfuncional é feita através da escolha e união de membros de diversos grupos de trabalho estratégicos, que passam a trabalhar em uma equipe interfuncional. As pessoas convidadas a integrar da equipe interfuncional são

escolhidas de acordo com suas habilidades, aptidões e experiência profissional, conforme a necessidade e as atividades envolvidas no projeto.

*Equipes autogerenciadas* - A equipe autogerenciada é criada com base na necessidade de execução de uma determinada atividade. A equipe autogerenciada é composta por um grupo de indivíduos com as devidas qualidades e aptidões, que as possibilitem executar a gestão de seu próprio trabalho. Com o amadurecimento da equipe, os próprios integrantes passam a fazer parte do processo decisório de contratação e substituição de integrantes da equipe. A equipe autogerenciada pode ser gerada a partir da necessidade ou possibilidade de redução de níveis hierárquicos na organização. Neste caso, os integrantes da equipe passam a dividir com seus colegas a responsabilidade por atividades que estavam sendo gerenciadas por uma pessoa que ocupava um nível hierárquico superior.

## **2.4 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS**

Qualquer espécie de relacionamento envolve algum tipo de conflito. É bastante natural que conflitos ocorram, sendo que algumas vezes até são vistos como necessários para o desenvolvimento tanto do relacionamento, como também do meio onde as pessoas estão inseridas. Embora muitas pessoas pensem que os conflitos devem ser evitados, nem sempre esta é a melhor solução. O fator mais importante em relação aos conflitos não é a sua existência, mas sim sua administração.

Antigamente via-se o conflito como um fator negativo no local de trabalho, pois era associado a indivíduos que não conseguem se relacionar com outras pessoas, e não se enquadravam num ambiente de trabalho em equipe. Portanto, os conflitos eram indesejados e evitados ao máximo.

Hoje em dia os conflitos têm recebido uma abordagem muito diferente nas organizações. Especialistas na área confirmam que os conflitos são naturais, e são na verdade fruto do relacionamento entre pessoas. Os conflitos podem portanto ser administrados e resolvidos na maioria dos casos, podendo gerar soluções criativas.

A solução de conflitos é uma habilidade de grande importância e que deve ser desenvolvida nas organizações, a fim de otimizar o relacionamento interpessoal e o funcionamento de equipes e grupos nas empresas.

As organizações estão sujeitas a inúmeros fatores. Grande parte deles pode provocar mudanças numa empresa, possibilitando crescimento da mesma, ou forçando ela a reduzir de tamanho. Logo, estas mudanças podem gerar diversos conflitos, sendo que uma administração destes conflitos pode proporcionar uma gestão adequada de mudanças nas organizações.

As equipes de trabalho são compostas por pessoas com diferentes formações, aptidões e culturas. É importante que esta diversidade seja bem aceita e tratada de forma otimizada, sendo que a opinião de todos os membros de equipes e grupos deve ser ouvida e valorizada. Isto é possível quando os colaboradores dominam as técnicas de administração de conflitos, possuindo habilidades interpessoais devidamente desenvolvidas, possibilitando as equipes a gerarem soluções criativas para a empresa. As equipes formam as principais estruturas das

atuais organizações, e estão sujeitas a diversos conflitos, tanto entre seus integrantes quanto no relacionamento líder-integrante.

Os conflitos que ocorrem no local de trabalho podem ser separados em dois tipos: conflito interpessoal e conflito organizacional.

### **2.4.1 Conflito Interpessoal**

Este tipo de conflito ocorre quando dois indivíduos discordam sobre um determinado ponto, devido a diferentes opiniões e concepções sobre certo assunto.

Segundo Jerry Wisinski, cada ser humano possui sua própria hierarquia de valores, e através destes valores o indivíduo determina suas prioridades. O indivíduo costuma esperar que outras pessoas tenham prioridades similares no que tange o trabalho, como por exemplo sobre o término de um projeto ou o crescimento profissional. O conflito surge como resultado do confronto entre diferentes prioridades, de maneira que estas diferenças devem ser administradas.

Os conceitos que uma pessoa possui são adquiridos entre a infância e a fase adulta, e se tornam os valores do indivíduo numa etapa mais avançada da fase adulta, marcada pela vida profissional. Logo, caso o desenvolvimento do indivíduo tenha sido marcado por eventos positivos, os valores desta pessoa também terão esta característica. O caso contrário também é válido nesta situação.

Logo, percebe-se que grande parte dos conflitos interpessoais tem origem na fase de desenvolvimento dos indivíduos. São portanto baseados nos valores de cada integrante de uma equipe, e não em suas habilidades e aptidões para a execução de tarefas.

### **2.4.2 Conflito Organizacional**

O conflito organizacional é resultado da interação entre processos que se modificam constantemente numa estrutura, a partir do momento em que os processos não foram devidamente observados.

Segundo Wisinski, existem quatro fontes de conflito organizacional.

### **2.4.2.1 Mudança**

A dinâmica atual do mundo dos negócios faz com que ocorram constantes mudanças nas organizações. Portanto deve-se esperar que as mudanças aconteçam, já que muitas delas já se tornaram comuns, como as alterações políticas, alterações em métodos operacionais e rotatividade de pessoal.

Existem também mudanças maiores que podem afetar as empresas. Reestruturações e demissões podem criar um clima tenso entre os colaboradores, pelo fato de os empregos poderem estar ameaçados.

Por outro lado, crescimentos também podem gerar conflitos, apesar de serem vistos como um aspecto positivo para a empresa. Os conflitos nesta fase podem ser gerados por falta de comunicação entre diferentes áreas. Além disso, ocorrem mudanças na responsabilidade, podendo confundir os subordinados.

### **2.4.2.2 Conflitos entre Metas e Objetivos**

Um planejamento mal elaborado e falhas na comunicação provocam estes tipos de conflitos. Um determinado departamento pode ter metas e objetivos que são conflitantes entre si. Uma solução para este problema normalmente é a melhoria na comunicação entre os gerentes do departamento.

### **2.4.2.3 Recursos Limitados**

Os conflitos organizacionais podem ser gerados por falta ou limitação de recursos. Este cenário costuma limitar a performance dos colaboradores, da equipe ou até da empresa, gerando conflitos. A limitação de recursos abrange falta de empregados ou de espaço físico, falta de dinheiro para investimentos, máquinas e aparelhos antiquados, etc.

#### **2.4.2.4 Efeito Dominó**

Este efeito ocorre quando as atividades de um certo departamento exercem impacto sobre as atividades de outro departamento, e assim por diante. Logo, percebe-se que este efeito resulta de falhas no planejamento de atividades, e de falhas na comunicação.

### **2.4.3 Métodos para Administração de Conflitos**

Sabendo-se que o conflito não pode ser evitado, deve-se focar os esforços para que ele seja administrado da melhor maneira possível, sendo esta a melhor maneira de solucionar um conflito. Existem cinco métodos para a administração de conflitos, que são descritos a seguir.

#### **2.4.3.1 Competição**

O resultado deste método é a relação Ganha/Perde, sendo que no âmbito da administração de conflito ocorre uma tentativa de domínio sobre a outra parte. Logo, não é buscada a solução mais adequada para o problema, mas sim existe a meta de vencer o conflito, seja qual for o preço.

Percebe-se que o método de competição é fundamentado no uso do poder, sendo que o indivíduo usa todo seu poder a fim de que as outras pessoas tenham a mesma opinião a respeito de um determinado assunto, caracterizando assim a relação Ganha/Perde. Segundo Wisinski, neste método, o indivíduo normalmente utiliza sua influência através do cargo que possui na organização, capacidade de argumentação, repressões econômicas e autoridade, a fim de alcançar seu objetivo.

Apesar de este método parecer pouco aplicável no ambiente organizacional, é necessário que de vez em quando a abordagem de Competição seja utilizada. Isto pode ocorrer, por exemplo, quando for necessário que sejam tomadas decisões rápidas a respeito de um determinado assunto. Quando existe resistência para a aplicação de mudanças necessárias, e outros métodos de administração de conflitos foram ineficazes, é também necessário o uso da abordagem Ganha/Perde. Por fim,

um local de trabalho onde não há confiança suficiente pode exigir a aplicação do método de Competição.

#### **2.4.3.2 Acomodação**

Esta metodologia tem como resultado a relação Perde/Ganha. Logo, deve-se abrir mão de seus próprios argumentos e aceitar o de outras pessoas. Este método passa a impressão de ser utilizado por pessoas que buscam distância de situações intimidadoras e não querem resolver as diferenças, e na verdade é usado bastante por esse tipo de gente. Na verdade, a utilização deste método não se trata de uma fuga, pois se pode conscientemente optar pela relação Perde/Ganha em determinadas situações, e não pelo motivo de timidez.

Este método pode ser utilizado em momentos nos quais é mais importante poupar o relacionamento entre indivíduos, ao invés de se criar uma discussão a respeito de um tema. A relação Perde/Ganha pode também ser empregada quando um determinado assunto é de maior importância para a outra parte envolvida no conflito, sendo que a parte que abre mão de sua opinião pode ainda demonstrar bom-senso ao otimizar a administração do conflito. Além disso, Wisinski comenta que o método de Acomodação pode ser utilizado como incentivo para que outros expressem seus pontos-de-vista.

#### **2.4.3.3 Afastamento**

Este método resulta na relação Perde/Perde. Inicialmente, parece apontar para uma falta de vontade para contribuir na solução do problema, ou até mesmo rejeitar a existência do mesmo, e dá-se a entender que o indivíduo está evitando uma situação intimidadora. Por estas características, esta metodologia parece ser inadequada para a solução de conflitos, já que deixam de existir ganhos tanto para as pessoas com para os relacionamentos no local de trabalho. Logo, o termo Perde/Perde indica que o conflito não foi administrado, e muito menos resolvido.

Ainda assim, esta metodologia pode ser aplicada de forma a ajudar a resolver um conflito. Jerry Wisinski comenta que “no meio de uma discussão em que não se



está chegando a lugar algum, o Afastamento ou dispersão temporários dão a cada parte um tempo para esfriar”, mas ressalta que “quando este procedimento é adotado, é importante que a pessoa que “pediu um tempo” volte a tocar no assunto posteriormente. Se isto não ocorrer, a dispersão temporária poderá ser vista como manipulação, utilizada apenas para ignorar ou evitar totalmente o assunto” (Jerry Wisinski, 1994).

Esta metodologia pode ser aplicada em situações nas quais os dois lados envolvidos no conflito julgam que o tema possui pouca importância. Ainda, o conflito pode causar um clima bastante negativo no relacionamento das partes envolvidas no conflito, podendo ser bastante prejudicial, tornando necessário o uso do método de Afastamento. Esta metodologia pode ser empregada caso seja necessário mais tempo para solução do conflito, ou se as partes envolvidas no conflito precisarem acalmar os nervos, para então dar continuidade à solução do mesmo.

#### **2.4.3.4 Acordo**

Como resultado deste método, uma parte envolvida irá ganhar o que almeja, mas ao mesmo tempo irá ter que ceder algo de seu interesse. Esta metodologia envolve o uso de negociações e flexibilidade, entre outros.

Para uma negociação mais eficaz, é importante que cada parte estabeleça o limite de até onde está disposto a ceder, antes de iniciar a negociação. Isso garantirá uma administração mais eficaz do conflito.

A metodologia do Acordo preza para que o relacionamento entre ambas as partes envolvidas continue após a administração do conflito. Isto, tendo-se ainda em vista que os objetivos são alcançados após a solução do conflito. Wisinski atesta isso, afirmando que “o Acordo é uma tentativa de se chegar a um consenso. Ambas as partes saem ganhando em alguns aspectos da discussão, abrindo mão de outros” (Jerry Wisinski, 1994).

O método de Acordo pode ser aplicado para que ambas as partes envolvidas no conflito cheguem a um consenso, especialmente quando existem metas divergentes. Ainda, podem se estabelecer soluções por tempo determinado, até que se resolva o conflito maior e mais complicado. Um prazo curto para a solução de

problemas é um cenário que também exige o uso do método do Acordo, mantendo-se os relacionamentos, sendo que os objetivos são alcançados.

#### **2.4.3.5 Colaboração**

Este é considerado o melhor método para a administração de conflitos, pois resultada na relação Ganha/Ganha. Mas ao mesmo tempo, é um método bastante complicado para administrar conflito entre pessoas, pois ambas as partes procuram que o relacionamento tenha seqüência, além de alcançarem suas próprias metas.

Este método busca uma situação na qual a opinião das duas partes é considerada, havendo portanto reflexão sobre os objetivos da outra parte. Pode-se então destacar as áreas com objetivos afins, e analisar e solucionar as controvérsias, sendo que as duas partes se comprometem com a solução do conflito. Deve haver portanto confiança entre os envolvidos, já que as metas das duas partes são expostas. Deve-se buscar uma solução, sendo que deve haver concordância também sobre assuntos mais complexos, para que se caracterize a relação Ganha/Ganha.

Logo, os dois lados envolvidos no conflito devem estar dispostos a solucionar a questão. Não deve haver falta de confiança, mau caráter ou planos secretos. Deve-se buscar o real motivo do conflito, e não uma solução apenas para as questões superficiais.

É necessário que a visão e opinião da outra parte envolvida no conflito seja ouvida e entendida. Nota-se que isto não caracteriza uma concordância, mas devem-se levar em conta os sentimentos da outra parte.

Portanto, deve ser ressaltada a importância de se manter o relacionamento, não afetando os objetivos importantes.

#### **2.4.4 Comunicação para Solução do Conflito**

Os métodos para administração de conflitos são empregados de maneira mais eficiente quando aplicados em conjunto com uma boa comunicação. Segundo

Jerry Wisinski, o método descrito a seguir é bastante eficaz para a identificação e solução de problemas.

#### **2.4.4.1 Modelo de Seis Etapas para Solução de Conflitos**

Este método é constituído pelas seguintes etapas:

1. *Definição do conflito.* Inicialmente deve ser definido o problema que supostamente gerou o conflito. Deve ser portanto apontado o que se entende como fator motivante do conflito, e deve-se também apontar o que se imagina que a outra parte pensa sobre o conflito. Este passo é importante para a busca da solução, pois a partir disto pode-se estabelecer uma direção para a solução do conflito.
2. *Análise da situação.* Para uma melhor análise da situação, deve-se fazer as seguintes perguntas, após a determinação do problema.
  - *Quem?* Quem está envolvido? É importante que todas as partes envolvidas sejam identificadas.
  - *O que?* O que aconteceu? Sob quais circunstâncias?
  - *Onde?* Onde aconteceu o conflito? O local pode ter exercido alguma influência sobre o conflito?
  - *Quando?* Quando aconteceu? O conflito já perdura faz um tempo? Se sim, porque já não foi resolvido em outra ocasião? É muito tarde para resolvê-lo? É um acontecimento recente? O momento é adequado para resolvê-lo?
  - *Por quê?* Por que o conflito aconteceu? Poderia e deveria ter sido evitado?
  - *Como?* Como aconteceu o conflito? Existe um acontecimento que deveria ter sido evitado? O que devia ter ocorrido e não ocorreu?

As perguntas acima ajudam a apontar se o problema é na verdade outro do que o inicialmente suposto. Caso seja, deve-se rever o conflito, baseando-se nas novas informações.

3. *Busca de alternativas.* Um problema pode ser solucionado de diversas maneiras. Deve-se portanto procurar diferentes possibilidades para a solução, ainda com o auxílio da verificação de questões organizacionais, como:

- Este conflito já ocorreu antes? Caso sim, qual a ação tomada?
- Existe um procedimento que iria auxiliar na solução do conflito?
- Como situações semelhantes que ocorrerão futuramente podem ser afetadas pela solução?

4. *Projeção dos resultados.* Esta etapa consolida os resultados obtidos nas etapas de análise anteriores. O ato de estimar os possíveis resultados das escolhas permite que se tenha uma boa idéia de qual será a melhor opção a se adotar para a solução do conflito.

5. *Escolha da alternativa.* Após as análises anteriores, deve-se tomar uma decisão da alternativa a ser utilizada para a solução do conflito. Nem sempre a alternativa escolhida é a melhor, mas as etapas anteriores fornecem um resultado razoavelmente confiável para se fazer a escolha.

6. *Implementação e avaliação.* Após a implementação da administração de conflito, é importante que seja feita uma avaliação dos resultados obtidos, podendo ser feita através de reuniões com ambas as partes.

#### **2.4.5 Críticas no Ponto de Vista do Conflito**

As críticas podem tanto gerar conflitos, como podem ajudar a evitar conflitos. O que muda é a forma como elas são colocadas. De qualquer jeito, é importante que

ao receberem críticas, as pessoas não fiquem com atitudes defensivas. Existem dois principais tipos de críticas:

- *Crítica Construtiva:* Normalmente são voltadas a comportamentos que devem ser mudados. Logo, a finalidade delas é positiva, e além disso, não coloca seu enfoque na pessoa, e sim no conflito.
- *Crítica Destrutiva:* Este tipo de crítica costuma provocar conflitos, ao invés de solucioná-los. Isto, pois este tipo de crítica normalmente está focado na pessoa, e não na solução de problemas de comportamento.

No enfoque da administração de conflitos, é importante saber fazer críticas, e também ouvi-las e aceitá-las, não importando o tipo de crítica que está sendo feita. Segundo Wisinski, “aceitar a opinião dos outros sobre você demonstra maturidade e lhe permite fazer as mudanças necessárias”.

Para aceitar as críticas é importante observar se a crítica é válida. Caso seja, deve-se aceitá-la e assumi-la. Caso ela seja questionável, pode-se questionar a crítica, sem ficar na defensiva, procurando obter mais informações. Avaliando-se a resposta da outra parte, pode-se identificar se a crítica realmente é válida.

#### **2.4.6 Administração de Conflitos na Organização**

Os conflitos podem ocorrer entre diferentes níveis dentro de uma organização. O relacionamento com chefes, colegas e também com subordinados está sujeito a problemas, que devem ser administrados.

O relacionamento e as consequências de um conflito se diferenciam entre os variados níveis organizacionais, devendo portanto ser analisados separadamente. Mas independente dos níveis organizacionais envolvidos no conflito, Jerry Wisinski apresenta quatro perguntas a serem feitas para determinar a forma pela qual o conflito será solucionado.

- Qual costuma ser o tipo de comportamento da pessoa em situações de conflito?

- Normalmente, que método ela utiliza para lidar com conflitos?
- O que ela poderia valorizar nessa situação?
- Como deve ser sua abordagem?

#### **2.4.6.1 Administração de Conflitos com Chefes**

Os chefes podem ter diferentes personalidades, e portanto existem diferentes estilos de gestão. Independente da personalidade ou estilo de trabalho, é importante que se aceite seu nível hierárquico superior na organização, e procurar resolver conflitos assim que eles surjam.

Situações conflitantes com pessoas que possuem níveis hierárquicos mais altos costumam expor os colaboradores a vários riscos. Isto também pode limitar as alternativas para a metodologia de solução do conflito. A título de exemplo, Wisinski cita que “normalmente não seria considerado prudente tentar uma abordagem Competitiva com um chefe Agressivo. Às vezes, mesmo um possível Acordo pode estar fora de questão” (Jerry Wisinski, 1994). No entanto, estas abordagens podem trazer resultados satisfatórios, dependendo da maneira de como são utilizadas.

A possibilidade de evitar um conflito sempre existe. Esta alternativa aparenta ser uma opção cômoda por parte do subordinado, mas quando comparado com as consequências de um conflito, percebe-se que a acomodação ainda traz menos desvantagens.

Pessoas com valores similares tendem a ter relacionamentos melhores do que aquelas que divergem nesta área. Uma forma de evitar conflitos é quando o subordinado se adapta até um certo nível seus valores profissionais aos de seu chefe. Isto exige uma determinação para mudar e também será necessário abrir mão de certas preferências. Ou seja, o uso de abordagens como Acordo e Acomodação serão necessárias para que haja um bom relacionamento entre ambas as partes.

Quando o funcionário se questiona se realmente compensa fazer concessões a fim de evitar conflitos com o chefe, vale ressaltar que o relacionamento com o chefe sempre desempenhará um papel importante em seu no sucesso ou fracasso profissional.

#### **2.4.6.2 Administração de Conflitos com Colegas**

A solução de conflitos entre colegas de trabalho apresenta menos riscos do que quando se está envolvido em conflitos com pessoas de níveis mais elevados. Isto dá mais liberdade para que outros métodos de administração de conflitos sejam utilizados, sendo que com diferentes métodos podem-se obter diferentes resultados de um conflito. Caso as circunstâncias permitam, pode-se por exemplo procurar competir com a outra parte, ou persistir em solucionar o conflito com um acordo.

No entanto, Wisinski ressalta que “mesmo que você tenha mais flexibilidade ao tratar com colegas, é importante conseguir trabalhar bem com eles. Isso inclui colegas de seu departamento e de outros. Fazer seu trabalho de maneira adequada é importante, assim como ter um bom relacionamento com seus colegas” (Jerry Wisinski, 1994).

A vasta utilização e o grande enfoque dado nas equipes no ambiente organizacional ressaltam a importância de que os colaboradores tenham um bom relacionamento ao trabalharem juntos. Este fator contribui fortemente para determinar se um funcionário terá destaque a ponto de receber funções de líder em projetos e na organização.

Para um bom relacionamento no trabalho, é importante que as pessoas entendam seus respectivos papéis na organização, e também os aceitem.

#### **2.4.6.3 Administração de Conflitos com Subordinados**

O papel de chefe ou líder exige maior responsabilidade pelas atitudes, já que tem a possibilidade de punir e premiar os empregados. Pessoas nestes cargos devem perceber o que ocorre ao seu redor, sendo que a parcialidade se torna um sério problema.

Pessoas que ocupam níveis elevados nas organizações não podem exteriorizar o que sentem por seus empregados, caso não gostem de certa pessoa. O líder deve ser imparcial quanto a seus afetos ou desafetos com os subordinados, além de ter que fazer o possível para que seus empregados cresçam na organização, avaliando-os de maneira objetiva.

Pessoas em níveis organizacionais superiores têm o poder de escolher qualquer um dos cinco métodos para administração de conflitos. Porém, deve-se ressaltar que “você deve ter cuidado de não fazer mau uso de certos métodos, como por exemplo a Competição. Mesmo com poder para forçar uma relação Ganhar/Perder, você precisa fazer considerações justas ao escolher uma abordagem para a situação” (Jerry Wisinski, 1994).

O chefe deve ficar atento para evitar conflitos no ambiente de trabalho, já que possui um papel que exerce influência sobre as pessoas. O chefe é responsável pelo bom clima de trabalho, devendo ter noção de que isto evita e reduz a intensidade dos conflitos.

## **2.4.7 Formação de Equipes e a Administração de Conflitos**

As equipes estão sendo empregadas em diversas áreas, para a realização de diversas atividades dentro e fora das organizações. Ao mesmo tempo, muitas equipes são criadas com o objetivo de executarem um determinado trabalho. A criação de novas equipes gera situações conflitantes, nas quais várias pessoas podem estar envolvidas.

O abafamento de conflitos nas equipes não soluciona o problema, sendo que na verdade simplesmente o ameniza por um tempo. Esta situação pode fazer com que os integrantes da equipe adquiram rancor uns pelos outros, podendo gerar problemas de difícil correção. É portanto necessário estar sempre atento a conflitos que ocorrem durante a formação de equipes.

### **2.4.7.1 Tomada de Decisão**

Equipes que tomam as decisões por si mesmas podem optar por dois diferentes métodos para a tomada de decisão.

- **Votação.** Com este método pode-se obter um resultado de maneira rápida. No entanto, ele pode criar divisão na equipe, pois nesta situação sempre existe um



lado vitorioso e um lado que perde. O objetivo de uma equipe é que haja consenso nas escolhas feitas.

- *Consenso.* Este método é mais complexo do que uma simples votação. Por outro lado, deve ser preferencialmente utilizado, pois, independente das divergências que terão de ser solucionadas, todos os integrantes da equipe estarão em acordo.

#### 2.4.7.2 Trabalho em Equipe

Um indivíduo que participa de uma equipe deve-se acostumar com o fato de que nem todas as decisões poderão mais ser tomadas somente por ele, já que a maioria das decisões e atitudes dependem de outras pessoas. No entanto, esforços individuais realizados numa equipe costumam trazer maiores resultados do que quando um indivíduo procura trabalhar sozinho.

Os seguintes aspectos devem ser observados no trabalho em equipe:

1. *Participação.* O integrante da equipe deve balancear sua participação na equipe, de maneira que não domine nem se abstenha das atividades, dos trabalhos e dos processos decisórios. É importante que cada membro ajude o outro a manter o equilíbrio na equipe.
2. *Exposição de idéias.* Ao apresentar as idéias à equipe, é importante que a apresentação seja preparada com antecedência, a fim de mostrá-las de maneira lógica à equipe. É igualmente importante que a idéia seja defendida através da lógica e não pela emoção, evitando assim conflitos que estão ligados a pessoas, ao invés do trabalho.
3. *Renúncia.* Quando uma idéia é apresentada mas não é acatada por todos, muitas pessoas se afastam temporariamente ou até definitivamente da equipe. Neste caso, deve-se abrir mão da posição, além de estar disposto a aceitar as instruções dadas pela equipe. Apesar desta abordagem poder ser conflitante com a opinião inicial de um indivíduo, deve-se levar em consideração que numa equipe a vontade do grupo é mais importante do que a opinião de um indivíduo.

4. *Avaliação*. No final de cada projeto, é importante que o trabalho da equipe seja avaliado por cada integrante. Neste processo, devem-se analisar pontos fortes e fracos do trabalho, e as críticas diretas devem ser evitadas sob qualquer circunstância.
5. *Relacionamento*. Cada integrante da equipe é responsável pelo seu relacionamento com os outros membros, devendo procurar solucionar os problemas assim que surgirem. Os conflitos reduzem a eficiência da equipe, e podem atrapalhar ou até mesmo impedir a realização de atividades.
6. *Execução de Tarefas*. Os membros da equipe devem saber que possuem responsabilidade perante toda a equipe, de executar suas tarefas, ter conhecimento das metas e utilizar processos otimizados. A ineficiência de um integrante da equipe pode afetar bastante a execução de tarefa da equipe, distanciando-a de sua meta. É necessário que haja uma comunicação sincera entre todos os integrantes. O foco deve estar sempre colocado na equipe e em sua meta, e não no indivíduo.

#### 2.4.7.3 Liderança

O papel da liderança é extremamente importante para a formação de uma equipe, e nunca deve ser ignorado. Equipes recém-formadas necessitam de uma liderança, e equipes maduras precisam de facilitadores que garantam o funcionamento otimizado da equipe. Logo, um líder deve ser designado no ato de se formar uma nova equipe. Jerry Wisinski apresenta 5 atribuições de um líder de equipe:

1. *Administração de Conflitos*. O líder deve levantar e resolver todos os conflitos que os membros da equipe não conseguiram resolver, de maneira que eles não fiquem enterrados e piorem o relacionamento entre os integrantes.
2. *Controle de Membros Não-cooperativos*. O líder deve conversar com integrantes que apresentem um comportamento inapropriado. Se necessário, deverá tomar medidas disciplinares ou até mesmo convidar tal pessoa a se retirar da equipe.

3. *Relacionamento com Pessoas Não-afirmativas.* Certos integrantes da equipe podem ter boas idéias, mas não possuem habilidade para pronunciá-las perante o grupo. Cabe ao líder ouvi-lo em particular, ou incentivá-lo a expor suas idéias à equipe.
4. *Reuniões Produtivas.* O líder deve sempre buscar produtividade nas reuniões. O horário da reunião deve ser bem planejado e pontual, sendo que as discussões devem focar somente o objetivo da reunião. Cada participante deverá conhecer suas tarefas e prazos no final da reunião.
5. *Objetividade.* É necessário que o líder da equipe seja objetivo para que possa gerenciar uma equipe. É necessário que haja um bom envolvimento com a equipe para estar a par dos acontecimentos, mas ao mesmo tempo é bom que possa observar à distância o funcionamento da equipe.

Além de ter as habilidades e características necessárias, o líder deve querer fazer o gerenciamento da equipe. Independente disso, é importante que todos os integrantes da equipe colaborem para sua construção, auxiliados por treinamentos, a fim de formarem equipes eficazes.

## **2.5 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITO NAS EQUIPES INTERFUNCIONAIS E NAS EQUIPES AUTOGERENCIADAS**

Conforme visto no capítulo anterior, as principais características das equipes interfuncionais e autogerenciadas diferenciam bastante estas duas equipes. Logo, estas diferenças fazem com que o motivo pelo qual os conflitos surgem nestas equipes sejam diferentes, e também irão influenciar na forma de solução dos problemas.

A sequência deste capítulo irá analisar a administração de conflito nas equipes interfuncionais e autogerenciadas, observando-se os principais fatores associados a estas equipes.

### **2.5.1 Composição**

*Equipes interfuncionais* – Os membros das equipes interfuncionais são integrantes de um grupo de trabalho fixo, e participam em uma equipe interfuncional. Este cenário é bastante propício para a criação de conflitos, já que o indivíduo terá um gestor do grupo de trabalho e outro gestor da equipe interfuncional. Naturalmente, o gestor da equipe interfuncional terá menor autoridade sobre o funcionário do que o gestor de seu grupo de trabalho principal. Por este motivo, para que conflitos sejam evitados, é importante que haja uma comunicação bastante aberta entre os gestores e com o indivíduo. Questões como alocação de tempo e processos devem estar claramente definidos. Caso surja um conflito, é importante que ele seja bem aproveitado, para que traga benefícios, como melhorias nos processos de trabalho, e assim por diante.

A diversidade cultural e de formação nas equipes interfuncionais pode tender a aumentar a quantidade de conflitos, apesar de normalmente trazer soluções mais criativas. Os conflitos não devem ter origem com base nos valores do indivíduo, que foram criados durante sua vida. Isto, pois esse motivo resultaria num conflito interpessoal, e não organizacional. Estes conflitos devem ser evitados ao máximo, e devem ser rapidamente solucionados. A diversidade dos integrantes é uma das principais características das equipes interfuncionais, e este fato deve ser aceito por

todos os integrantes da equipe, sendo que a opinião de todos os integrantes da equipe deve ser ouvida e compreendida.

*Equipes autogerenciadas* – Na equipe autogerenciada, os integrantes dividem a responsabilidade sobre o planejamento, coordenação e execução das atividades. Por este motivo, o atingimento das metas é também responsabilidade de todos os integrantes da equipe. Percebe-se portanto a necessidade de um inter-relacionamento saudável entre os integrantes da equipe. Para evitar futuros conflitos e solucionar os problemas atuais de maneira eficiente, é importante que haja bastante troca de informações entre os integrantes da equipe, com relação às metas e às dificuldades encontradas para atingi-las. O processo pelo qual as atividades são executadas deve ser decidido por consenso entre todos os membros da equipe. Por fim, para que conflitos sejam evitados, é de grande importância que a meta para toda a equipe seja a mesma, e ao mesmo tempo todos os integrantes da equipe devem ter pleno conhecimento de seus objetivos.

### **2.5.2 Duração**

*Equipes interfuncionais* – As equipes interfuncionais normalmente possuem duração limitada e programada. São baseadas em projetos desenvolvimento ou iniciativas de melhoria, e existem até que as metas sejam alcançadas. Após os objetivos serem atingidos, as equipes interfuncionais são normalmente desfeitas, sendo que cada integrante retornará para seu grupo de trabalho. Este cenário possibilita a criação de conflitos devido a inseguranças quanto à limitada duração da equipe. É importante que os integrantes da equipe tenham conhecimento do término pré-programado da equipe ao adentrá-la. Igualmente, muitos conflitos interpessoais poderão ser evitados se os medos quanto à instabilidade forem eliminados.

*Equipes autogerenciadas* – Tendo em vista o fato das equipes autogerenciáveis serem permanentes, a administração de conflitos nestas equipes deve ser feita visando o relacionamento entre os integrantes da equipe. Isto não significa que este foco não deve ser dado em outros tipos de equipe, mas pelo fato destas equipes não serem focadas somente num projeto, os integrantes da equipe

irão ter um relacionamento mais longo do que os membros de equipes criadas para a realização de atividades específicas. Por isso, é importante que sempre que possível as escolhas sejam feitas utilizando-se o consenso, e não a votação. Deste modo, a decisão é tomada a partir de um acordo entre todos os integrantes da equipe.

### 2.5.3 Processos

*Equipes interfuncionais* – Conflitos em equipes interfuncionais podem ocorrer devido a divergências entre processos da própria equipe e processos de grupos de trabalho que constam no organograma da organização. Para evitar conflitos referentes aos processos das equipes interfuncionais, é de grande importância que os gestores da equipe interfuncional tenham um canal de comunicação bastante eficiente com as outras áreas, quando os procedimentos de trabalho forem criados para estas equipes. Deve-se também prestar bastante atenção para que os integrantes das equipes interfuncionais não tenham atritos com seus grupos de trabalho originais.

Se já existem conflitos referentes a processos conflitantes entre a equipe interfuncional e outras áreas, é importante que estes conflitos sejam resolvidos o mais rápido possível. A solução do conflito deve ser feita pelos os gestores que atuam nas áreas conflitantes, e deve levar em conta a importância das metas dos grupos e equipes.

*Equipes autogerenciadas* – As equipes autogerenciadas possuem uma meta específica, e gerenciam seu trabalho a fim de atingi-la. Caso mais de um indivíduo seja responsável pela realização de uma mesma atividade, um conflito entre os integrantes pode ser gerado, já que neste caso pode haver duas sugestões diferentes para a execução de uma mesma tarefa. Nesta situação, os integrantes devem resolver o problema através de um consenso.

Os integrantes das equipes autogerenciadas são responsáveis pela solução de conflitos com os colegas de equipe e também com outras áreas. Conflitos podem surgir com outras áreas quando houver atrito na execução de um procedimento de trabalho que envolva duas ou mais áreas ou equipes diferentes. Neste caso, os

membros da equipe autogerenciada devem solucionar o problema com a outra área, acionando o líder da equipe caso seja necessária uma intervenção para encontrar uma solução de forma mais rápida.

#### **2.5.4 Liderança e Gestão**

*Equipes interfuncionais* – Podem surgir diversos conflitos entre o gestor do grupo de trabalho e o gestor da equipe interfuncional, por motivos como processos de trabalhos, alocação de tempo do funcionário na equipe interfuncional diferente do que o previamente acordado entre gestores, e assim por diante. Primeiramente, o gestor da equipe interfuncional deve entender a dificuldade que a equipe pode passar, pelo fato de seus subordinados estarem formalmente ligados a outras áreas. Os gestores de equipes interfuncionais precisam ser cautelosos na solução destes problemas, já que partem com a desvantagem de não serem uma equipe permanente. A metodologia de Competição pode ser bastante inapropriada para um líder de uma equipe interfuncional.

Conflitos vinculados à equipe interfuncional podem também ocorrer entre o subordinado e seus gestores. Neste caso, é importante que o subordinado exponha a dificuldade a seus líderes e deixe-os resolver o impasse, ao invés de confrontar alguém de nível hierárquico superior.

*Equipes autogerenciadas* – No aspecto da administração de conflitos, o líder possui o papel de facilitador para solução de conflitos dentro da equipe autogerenciada. Inicialmente, os integrantes da equipe são responsáveis por administrarem os conflitos internos à equipe. Caso a situação não se resolva através da iniciativa dos integrantes, o líder deve entrar em ação com o intuito de resolver o conflito.

O líder também deve buscar resolver conflitos que foram enterrados pelos integrantes da equipe. Deve-se buscar resolver este problema, já que conflitos que são deixados de lado podem trazer grandes consequências à equipe, quando são novamente levados à tona.

Além disso, o líder da equipe autogerenciada tem, como função de canal de comunicação com outras áreas da empresa, o dever de resolver conflitos que envolvam sua equipe e outras equipes ou outras áreas da organização.

### 2.5.5 Formação de Equipes

*Equipes interfuncionais* – As equipes interfuncionais são formadas por diversos indivíduos de diferentes áreas da organização, que possuem aptidões que dão competência à equipe para atingir sua meta. Logo, os integrantes das equipes podem nunca ter se visto, até que tenham se encontrado numa primeira reunião da nova equipe. Por outro lado, alguns membros da equipe já podem se conhecer de outros projetos, e não tiveram necessariamente um relacionamento amistoso. Por este motivo, é imprescindível que todo e qualquer conflito que tenha ocorrido entre membros da equipe no passado sejam administrados e resolvidos antes de se iniciarem as atividades da equipe. Isto, pois a equipe irá perder desempenho com qualquer atrito que ocorra entre seus integrantes, já que os conflitos afetam a equipe como um todo. A solução deste tipo de conflito deve ser definitiva, para que numa nova equipe interfuncional um conflito já resolvido não volte a ocorrer. Cabe ao líder ou gestor da equipe a responsabilidade de sanar qualquer problema entre os integrantes, já que no planejamento da equipe foi decidido que é importante que cada um dos integrantes participe dela.

*Equipes autogerenciadas* – O amadurecimento da equipe autogerenciada acarreta no aumento do grau de empowerment da equipe. Logo, é importante que os conflitos sejam sempre tratados e solucionados, afim de manter a harmonia na equipe, já que ela cresce e se desenvolve com a evolução de seus integrantes. Ao mesmo tempo, o maior nível de autogerenciamento traz aos integrantes da equipe maior responsabilidade pela solução de conflitos entre os colegas da equipe e de outras áreas.

As equipes autogerenciadas costumam eliminar níveis hierárquicos na organização, devido ao empowerment de seus integrantes, que passam a ter responsabilidade pelo gerenciamento e realização de suas atividades. Conflitos certamente irão surgir com a eliminação de níveis hierárquicos. Quando a decisão pela eliminação de níveis hierárquicos é tomada, a organização deve prestar suporte à implementação das mudanças e à dificuldade que elas podem trazer. O apoio da alta diretoria para as mudanças dá autoridade à equipe para lidar com as situações conflitantes e resolvê-las tão logo apareçam.



## **2.6 FATORES DA ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS EM EQUIPES AUTOGERENCIADAS**

Ao comparar as equipes autogerenciáveis com outros tipos de equipe, percebe-se que a idéia principal do emprego das equipes autogerenciadas é o mesmo de outros tipos de equipe: a união de indivíduos num trabalho em equipe, visando o alcance de uma meta específica.

No entanto, as metas podem ser muito variadas, e existe um tipo de equipe ideal para o alcance de um determinado objetivo. As diferentes características de cada tipo de equipe tornam-nas mais aptas para cumprirem uma certa meta. São essas características distintas que fazem com que certos critérios da administração de conflito sejam mais relevantes ao se buscar a solução de um conflito numa equipe autogerenciada.

A seguir serão relacionados os principais fatores que se destacam na administração de conflitos nas equipes autogerenciadas.

### **2.6.1 Meta**

Para se evitar que novos conflitos surjam na equipe, e mesmo para administrar eficientemente os conflitos, é importante que toda a equipe tenha o foco num mesmo ponto: a meta. A meta da equipe deve ser claramente exposta e entendida por todos os membros da equipe. O fato de todos os integrantes de uma equipe terem um mesmo objetivo faz com que todos os esforços dos membros da equipe convirjam para uma mesma meta, não havendo portanto conflitos por causa de interesses distintos. Ainda, todos os processos de trabalho são otimizados visando o alcance do objetivo.

### **2.6.2 Metodologia de administração de conflitos**

A administração de conflitos dentro de uma equipe autogerenciada está focada no relacionamento entre dois colegas de mesmo nível hierárquico, já que nas equipes autogerenciadas não existe o papel do gestor que representando um nível

hierárquico superior. A metodologia de Competição pode ser empregada para a solução de conflitos neste tipo de equipe. Pode-se também procurar solucionar o conflito através de um acordo. No entanto, é sempre importante preservar o bom relacionamento entre os integrantes da equipe, pois isto evitará que outros conflitos surjam após o término de um conflito anterior, devido a atritos que foram criados ao se tentar resolver um problema. O clima de trabalho deve ser sempre agradável, promovendo a eficiência e permitindo assim que a equipe apresente um alto desempenho.

### **2.6.3 Autogerenciamento do trabalho**

Os integrantes da equipe autogerenciada são responsáveis pela definição das metas em conjunto. Logo, o alcance da meta é responsabilidade de todos os integrantes da equipe. Os membros de equipes autogerenciáveis são também responsáveis por todo o planejamento dos processos para execução de atividades, bem como pela realização, controle e avaliação das atividades e resultados. Estas características conferem às equipes autogerenciáveis um grau bastante elevado de empowerment, quando comparadas com outras equipes. Para evitar e solucionar conflitos de maneira eficiente, deve ser ressaltada novamente aqui a importância de uma meta conjunta para toda a equipe. Os conflitos podem ser solucionados através do consenso entre os integrantes da equipe, apesar de que outras metodologias podem trazer soluções criativas e diferentes. Deve-se evitar utilizar o método de votação, já que decisões relativas a processos não devem ser tomadas com pressa, mas sim, discutidas e analisadas por todos os integrantes da equipe, até que haja acordo entre os membros.

É importante também que as metas da equipe autogerenciada sejam compreendidas por outras áreas da empresa. Desta maneira, conflitos poderão ser evitados com outros departamentos, no momento em que as atividades e processos são definidos com as outras áreas. Cabe aqui o papel do líder para solucionar conflitos que possam surgir. Respeitando-se os níveis hierárquicos da organização, pode-se utilizar qualquer uma das metodologias citadas nos capítulos anteriores, para a solução de conflitos.

#### **2.6.4 Trabalho em equipe**

Existem diversos fatores que podem evitar o surgimento de conflitos numa equipe autogerenciada, e muitos deles estão voltados ao comportamento do integrante da equipe. Em primeiro lugar, é adequado que o indivíduo tenha uma participação ativa como integrante da equipe, no entanto sem querer dominar a situação. A falta de participação nos eventos da equipe é uma atitude ruim. O indivíduo deve participar de todas as atividades e decisões feitas na equipe. Os membros da equipe devem se ajudar mutuamente, afim de que cada indivíduo mantenha um equilíbrio saudável de participação.

Muitos conflitos são evitados e, quando necessário, facilmente administrados, no momento em que cada integrante da equipe tem conhecimento de sua responsabilidade perante a equipe, de planejar e executar suas atividades de maneira otimizada, compartilhando a necessidade de atingir uma determinada meta. A perda do foco diminui a eficiência da equipe, uma vez que o integrante não deposita mais seus esforços para o alcance do objetivo. Logo, o indivíduo deve trabalhar em função da equipe e sua meta, desviando o foco de si mesmo. A vontade do grupo deve possuir prioridade sobre a vontade do indivíduo.

A comunicação aberta e honesta entre os integrantes da equipe evita muitos conflitos. Pelo fato de todos os integrantes da equipe autogerenciada serem responsáveis pela determinação de processos de trabalho e metas, deve haver um diálogo bastante direto e franco entre os membros da equipe. Esta comunicação honesta deve compreender todos os assuntos referentes ao funcionamento da equipe, aos processos, à organização e ao ambiente de trabalho.

#### **2.6.5 Empowerment**

O nível de energização das equipes autogerenciadas aumenta com o passar do tempo. Inicialmente as responsabilidades de tomada de decisão de uma equipe autogerenciada podem ser pequenas, mas com o amadurecimento da equipe, esta aumenta seu nível de empowerment, assumindo portanto maiores responsabilidades.

No momento que uma equipe autogerenciável passa a receber maiores responsabilidades, podem surgir conflitos na equipe. Os conflitos podem vir de atritos no momento em que os integrantes da equipe avaliam e tomam decisões referentes às novas responsabilidades. Podem também haver conflitos entre a pessoa ou área que passa a delegar as responsabilidades e a equipe. Muitas vezes uma das partes não deseja abrir mão da responsabilidade e passá-la à equipe. Por isso, é necessário que o grau de empowerment cresça de maneira controlada e organizada, pois a falta de maturidade da equipe para resolver questões e tomar decisões é um fator que pode gerar conflitos. Ao mesmo tempo, o aumento de energização da equipe deve ser atestado e sustentado por decisões da alta diretoria, que dê apoio ao aumento de responsabilidade por parte da equipe. O suporte de níveis hierárquicos mais altos para o empowerment da equipe dá à equipe um maior poder e vantagem para solução de conflitos causados pelo aumento do grau de empowerment.

#### **2.6.6 Gestão de recursos**

Recursos escassos podem gerar conflitos nas equipes. A falta de recursos costuma desfalcar a equipe, e com isso afetar a eficiência da mesma. O baixo desempenho da equipe distancia-a da meta, gerando atrito entre os integrantes da equipe. Com um alto grau de empowerment, a equipe autogerenciável pode se tornar responsável pela gestão de seu próprio orçamento. Quando a equipe tiver este nível de energização, todos os integrantes da equipe devem se certificar de que a gestão de recursos visa o alcance das metas de forma eficiente e eficaz. Por requerer um alto grau de energização, é importante que as decisões tomadas referentes aos recursos sejam de consenso de todos os integrantes da equipe, evitando assim conflitos que possam surgir posteriormente sobre este assunto.

#### **2.6.7 Eliminação de níveis hierárquicos**

Uma das conseqüências da implantação de equipes autogerenciadas é a eliminação de níveis hierárquicos na organização. Isto, pois a equipe assume a

responsabilidade pela tomada de decisão de diversas questões, que costumavam ser feitas por uma pessoa de nível hierárquico superior. O indivíduo que está para ser eliminado vê seu emprego ameaçado, e normalmente entra em conflito com a equipe autogerenciada. Neste caso, a equipe autogerenciada poderá usar uma abordagem de Competição para solução o conflito, caso a alta diretoria já tenha decidido pela eliminação do cargo e implantação da equipe autogerenciável.

### **2.6.8 Papel do líder**

O líder da equipe autogerenciada é normalmente um integrante da equipe, que além de suas atividades corriqueiras como integrante da equipe, ainda possui atividades paralelas como líder da mesma. Enquanto o grau de empowerment da equipe autogerenciada for menor, o líder desempenhará um papel mais intenso na equipe. Entre questões como gestão de pessoas e de recursos, o líder também será responsável pela solução de conflitos, caso os membros da equipe que estão em conflito não cheguem a um acordo. Neste caso, o líder poderá empregar qualquer uma das metodologias existentes para a solução do conflito. Por outro lado, à medida que o grau de empowerment aumenta, as responsabilidades pela tomada de decisão passam a ser distribuídas para os integrantes da equipe. Logo, com a energização da equipe, o líder já passa a exercer menos atividades de gestão, e desempenha principalmente a função de canal de comunicação da equipe com outras áreas da organização. Nesta etapa, os membros da equipe autogerenciada já passam a ser totalmente responsáveis pela solução de conflitos, cabendo ao líder o envolvimento somente caso o problema não possa ser resolvido pelos membros da equipe, ou caso esteja se agravando.

### **3 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Os novos modelos de gestão de organizações remetem ao uso de equipes para a realização de atividades. As equipes eliminam a limitação de um indivíduo que trabalha de forma isolada, alavancando o potencial individual quando aplicado no trabalho em equipe. Diferentes tipos de equipes possuem características e necessidades diferentes. Logo, a administração de conflitos nas equipes autogerenciadas exige uma atenção especial.

As equipes interfuncionais trabalham em função de colaborações interdepartamentais, onde integrantes de diversas áreas se unem para trabalharem em função de um projeto específico. A diversidade de formação, habilidade e cultura presentes na equipe interfuncional promovem o cenário ideal para a concepção de soluções bastante criativas, tornando-se uma modalidade de equipe ideal para projetos específicos, como desenvolvimento de produtos e soluções, iniciativas de melhoria de qualidade e projetos de vendas.

As equipes autogerenciadas são compostas por integrantes que possuem alto nível de energização, que são responsáveis pelo gerenciamento de suas atividades, incluindo o planejamento, execução e controle do trabalho. O cumprimento da meta é de responsabilidade de todos os integrantes da equipe autogerenciada. O fato de os membros da equipe serem responsáveis por todo o funcionamento da equipe, incluindo a determinação das metas, elimina a necessidade de um gestor para a equipe, já que os integrantes tomam as decisões relativas a todas as atividades executadas pela equipe. O grau de responsabilidade dos integrantes da equipe aumenta à medida que aumenta o nível de energização dos mesmos.

As equipes autogerenciadas possuem várias características distintas com relação às equipes interfuncionais, que diferenciam o modo das equipes funcionarem, distinguindo portanto o modo pelo qual seus integrantes trabalham. As equipes interfuncionais são bastante semelhantes às equipes de trabalho, destacando-se o forte inter-relacionamento com outras áreas, já que os integrantes destas equipes vêm originalmente de outros grupos ou equipes de trabalho formais. Já as equipes autogerenciadas são caracterizadas pelo alto grau de energização de

seus integrantes, tornando-os responsáveis pelo gerenciamento de seu trabalho e da equipe, podendo eliminar níveis hierárquicos na organização. Estas peculiaridades fazem com que cada tipo de equipe atinja de maneira mais eficiente um determinado tipo de meta.

A existência de conflitos não é um aspecto negativo da organização ou da equipe, já que surgem do relacionamento entre pessoas. É importante que os conflitos sejam administrados e resolvidos de maneira eficiente, sendo que a correta solução dos mesmos pode gerar soluções criativas. Existem diferentes metodologias para a administração de um conflito. Podem ser utilizadas abordagens como Competição, ou até mesmo em certos casos a Acomodação. No entanto, é importante observar o contexto no qual cada método é utilizado. Quando o conflito ocorre com pessoas de nível hierárquico superior, o uso da abordagem com relação Ganha/Perde é arriscada. Uma meta única e bem difundida na equipe é um fator que ajuda a evitar muitos conflitos, uma vez que todos os integrantes da equipe focam seus esforços num objetivo único, trabalhando cooperativamente para alcançar a meta.

As causas pelas quais os motivos surgem nas equipes autogerenciadas são diferentes do que, por exemplo, nas equipes interfuncionais, já que as equipes possuem características distintas, que caracterizam o modo como o trabalho é executado nestas equipes. Os conflitos podem surgir nas equipes interfuncionais devido à grande diversidade cultural entre seus integrantes. Neste caso, pode-se aplicar as metodologias convencionais para solução de conflitos. É importante que os integrantes da equipe tenham uma boa comunicação, saibam escutar e entender a opinião de todos, e tenham conhecimento de que a diversidade nestas equipes é a base para a concepção de soluções criativas. Ainda, o fato de o integrante da equipe possuir um gestor de sua equipe original, e outro gestor para a equipe interfuncional, pode gerar atrito entre gestores e o membro da equipe. Estes conflitos devem ser solucionados de maneira eficiente, evitando desgastes, sendo que o foco deve estar sempre no alcance das metas.

Os conflitos nas equipes autogerenciadas estão ligados ao fato de todos os membros da equipe serem responsáveis pelo planejamento, execução e controle do trabalho. Como estas equipes não possuem um gestor, e sim um líder de mesmo nível hierárquico, os conflitos nestas equipes podem ser solucionados com o uso de

qualquer uma das metodologias possíveis. No entanto, os conflitos relativos à tomada de decisão podem ser evitados com um forte foco na meta. A ausência de um gestor exige alto grau de empowerment aos integrantes da equipe, para que estes saibam lidar com os problemas de forma dinâmica e eficiente.

Assim como em outras equipes de trabalho, o foco em uma meta única é o principal fator para se evitar que conflitos surjam numa equipe autogerenciada. O processo de tomada de decisão é muito importante neste tipo de equipe, pois é de responsabilidade de todos os integrantes, e é importante que haja consenso entre os membros. O foco num mesmo objetivo elimina atritos e proporciona um alto desempenho à equipe. É altamente recomendado que a tomada de decisões seja feita em consenso da equipe. Todas as opiniões devem ser ouvidas e entendidas, e os pontos, discutidos. A decisão por consenso é importante, pois pressupõe-se que houve um acordo para tomada de decisão, ao contrário da votação, onde existe uma parte vitoriosa, e outra que perde.

Os conflitos nestas equipes também podem ser evitados a partir do momento em que cada integrante tem ciência de sua responsabilidade perante a equipe, para o alcance de metas, tomadas de decisão, comunicação honesta e harmonia no ambiente de trabalho. O aumento de responsabilidade dos membros da equipe pode gerar conflitos com o próximo nível hierárquico diretamente superior, que cede responsabilidade aos integrantes da equipe autogerenciada. Isto também ocorre quando a equipe autogerenciada elimina um nível hierárquico superior, assumindo as responsabilidades do mesmo. Esta situação gera temor ao indivíduo que vê seu emprego ameaçado, gerando atrito com a equipe. Neste caso, é necessário que haja apoio dos níveis organizacionais mais elevados para o aumento de nível de empowerment da equipe e eventual eliminação de um nível hierárquico, pois desta forma os conflitos poderão ser evitados, ou resolvidos de maneira mais direta.

Quando a equipe autogerenciada possui um baixo grau de energização, o líder da equipe possui uma maior quantidade de tarefas voltadas à gestão da equipe. Isso inclui a função de facilitar a solução de conflitos entre os integrantes. À medida que o nível de empowerment da equipe aumenta, a equipe passa a ser responsável pela tomada de mais decisões, e também pela administração de conflitos internos. Cabe ao líder o envolvimento somente no caso de o conflito não



ser solucionado, ou caso esteja se agravando, podendo utilizar qualquer uma das metodologias possíveis para a administração de conflitos.

## 4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chalvin, Dominique; Eyssette, François. **Como resolver os pequenos conflitos no trabalho**. São Paulo; Nobel; 1989.

Fustier, Michel. **O conflito na empresa**. São Paulo; Martins Fontes, 1982.

Maginn, Michael D. **Eficiência no trabalho em equipe**. São Paulo; Nobel; 1996;

Matos, Francisco Gomes de. **Negociação Gerencial: aprendendo a negociar**. Rio de Janeiro; José Olympio, 1985.

Matos, Francisco Gomes de. **Negociação e sua dinâmica na empresa: administrando o conflito**. Rio de Janeiro; LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.; 1982.

Margerison, Charles J.; McCann, Dick. **Gerenciamento de equipes: novos enfoques práticos**. São Paulo; Saraiva; 1996.

Margerison, Charles J. **Gerência de grupos de trabalho**. São Paulo; McGraw-Hill do Brasil; 1975.

Moscovici, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. Rio de Janeiro; José Olympio, 1999.

Parker, Glenn M. **O Poder das Equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho**. Rio de Janeiro; Campus; 1995.

Wellins, Richard S.; Byham, Williams C.; Wilson, Jeanne M. **Equipes Zapp! (empowered teams)**. Rio de Janeiro; Campus; 1994.

Wisinski, Jerry. **Como resolver conflitos no trabalho**. Rio de Janeiro; Campus; 1994.